



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**TVORBA LOGISTICKÉ KONCEPCE V OBCHODNÍ  
ORGANIZACI S MEZINÁRODNÍM PŮSOBENÍM**

CREATION OF LOGISTICS CONCEPT IN A BUSINESS ORGANIZATION WITH INTERNATIONAL IMPACT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Petra Fojtíčková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Petra Fojtíčková**  
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Tvorba logistické koncepce v obchodní organizaci s mezinárodním působením**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Popis podnikání v organizaci se zaměřením na:

- portfolio podnikání
- dodavatele
- zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu distribuce pro mezinárodní obchodní organizace

Vyhodnocení teoretických přístupů dané problematiky

Návrh technologie distribučních kanálů ke spokojenosti služeb mezinárodních zákazníků v rámci WTO

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Návrh distribučních kanálů pro zajištění mezinárodního obchodu k obchodním objednávkám obchodního portfolia vybraného podniku odpovídajícím mezinárodním pravidlům určeným organizací WTO.

**Základní literární prameny:**

FARAHANI, R. Z.; REZAPOUR, S.; KARDAR, L.. Logistics operations and management : concepts and models. 1st ed. Boston, MA : Elsevier, 2011. 469 s. ISBN 978-012-3852-021.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016. 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Praha: Computer Press 2006, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVÁ, X. et al. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. Praha: Ekopress, 2012. 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. a kol. Obchodní podnikání v 21.století. Praha, GRADA Publishing, 2013. 520 s., ISBN 978-80-247-4780-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá logistickou koncepcí ve vybrané společnosti se zaměřením na distribuční kanály v rámci mezinárodního obchodu. Teoretická část práce je zaměřena na objasnění pojmů, které souvisí s danou problematikou. Analytická část je zaměřena na analýzu distribuce se zaměřením na distribuční kanály do jednotlivých států, ve kterých působí. V poslední části práce jsou na základě získaných a zanalyzovaných dat navrženy vlastní návrhy řešení zjištěných nedostatků.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the logistics concept in a selected company with a focus on distribution channels in international trade. The theoretical part of the work is focused on clarifying the concepts that are related to the issue. The analytical part is focused on the analysis of distribution with a focus on distribution channels to the individual countries in which it operates. In the last part of the work, based on the obtained and analyzed data, own proposals for solving the identified shortcomings are proposed.

## **Klíčová slova**

Logistická koncepce, distribuce, doprava, zpětná vazba, mezinárodní obchod

## **Keywords**

Logistics concept, distribution, transport, feedback, international trade

### **Bibliografická citace**

FOJTÍČKOVÁ, Petra. *Tvorba logistické koncepce v obchodní organizaci s mezinárodním působením* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/132889>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Marie Jurová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2021

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné rady, ochotu a vedení při tvorbě této práce. Také bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti za umožnění realizace mé závěrečné práce a za poskytnutí potřebných dat pro zpracování práce. Mé velké díky patří také i mým nejbližším, kteří mě podporovali po celou dobu studia a při psaní mé diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	15
2.1 Pojem logistika.....	15
2.1.1 Cíle logistiky.....	16
2.1.2 Systémové pojetí logistiky .....	17
2.1.3 Logistické činnosti .....	19
2.1.4 Koncepce celkových nákladů .....	20
2.2 Logistický řetězec .....	22
2.2.1 Distribuční řetězec neboli distribuční kanál .....	23
2.2.2 Typy distribučních řetězců.....	24
2.3 Logistické technologie v distribuci .....	27
2.4 Kupní smlouvy v mezinárodních obchodě.....	28
2.4.1 Obsah kupní smlouvy .....	28
2.5 Doprava v logistice .....	29
2.5.1 Dělení dopravy.....	30
2.5.2 Druhy dopravy .....	30
2.5.3 Zajištění přepravních operací.....	32
2.6 Získávání zpětné vazby od zákazníků.....	33
2.6.1 Spokojenost zákazníků .....	33
2.6.2 Získávání zpětné vazby za pomoci marketingového výzkumu .....	34
2.7 Teoretická východiska k analytickému průzkumu.....	35
2.7.1 PESTLE analýza .....	36
2.7.2 Porterův model konkurenčního prostředí .....	37
2.7.3 SWOT Analýza.....	39



3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	40
3.1	Charakteristika společnosti .....	40
3.1.1	Vývoj společnosti .....	41
3.1.2	Podíl jednotlivých států na celkovém trhu společnosti.....	44
3.1.3	Organizační struktura společnosti.....	44
3.1.4	Portfolio obchodního podnikání .....	45
3.2	PESTLE analýza .....	48
3.2.1	Politické faktory.....	49
3.2.2	Ekonomické faktory.....	50
3.2.3	Sociální faktory.....	51
3.2.4	Technologické faktory .....	52
3.2.5	Legislativní faktory.....	53
3.2.6	Ekologické faktory.....	54
3.3	Porterův model konkurenčního prostředí.....	54
3.3.1	Vyjednávací síla zákazníků .....	55
3.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	55
3.3.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	55
3.3.4	Hrozba substitutů .....	56
3.3.5	Rivalita společností působících na daném trhu.....	56
3.4	Analýza distribučního kanálu.....	57
3.4.1	Průběh zpracování zakázky .....	57
3.4.2	Centrální sklad .....	57
3.4.3	Oddělení příjmu .....	58
3.4.4	Vychystávání zakázek.....	60
3.4.5	Balení.....	62
3.4.6	Expedice.....	65

3.4.7	Způsoby doručení .....	66
3.4.8	Shrnutí a vyhodnocení způsobů doručení .....	83
3.4.9	Vrácení zboží a reklamace .....	86
3.4.10	Zpětná vazba od zákazníků .....	89
3.5	Závěrečná SWOT Analýza .....	90
3.5.1	Silné stránky .....	90
3.5.2	Slabé stránky .....	90
3.5.3	Příležitosti .....	91
3.5.4	Hrozby .....	92
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	93
4.1	Způsoby doručení zásilek .....	93
4.1.1	Rozšíření služeb se stávajícím partnerem .....	94
4.1.2	Spolupráce s novým zprostředkovatelem dopravy .....	96
4.2	Zpětná vazba od zákazníků v rámci mezinárodního obchodu .....	101
4.2.1	Návrh procesu pro získávání zpětné vazby v rámci mezinárodního obchodu .....	102
4.3	Shrnutí návrhů .....	108
	ZÁVĚR .....	109
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	111
	SEZNAM GRAFŮ .....	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	118
	SEZNAM TABULEK .....	120
	SEZNAM PŘÍLOH .....	122

# ÚVOD

V posledních letech se z nakupování přes internet stal poměrně velký trend. Zákazníci mají možnost si nakoupit nejrůznější produkty z jakéhokoliv koutu světa, a to z pohodlí svých domovů. Je však nutné si uvědomit, že v tomto případě je samotná nabídka produktů pouze jen část služby, kterou takové společnosti nabízí. S internetovým nákupem jsou spjaty další důležité činnosti, jako je například balení zásilek nebo samotná doprava zásilek až k zákazníkovi. Doprava zásilek je pro internetové obchody jednou z klíčových činností, protože většina zákazníků chce mít svou objednávku co nejdříve a za příznivou cenu.

Diplomová práce se zabývá analýzou vybrané společnosti, která je jedním z největších online prodejců kosmetiky a parfémů v rámci Evropy. Internetovým prodejem se společnost zabývá již od roku 2004 a v současné chvíli působí na území 24 států.

Cílem diplomové práce je na základě zhodnocení současného stavu distribuce společnosti se zaměřením na distribuční kanály v rámci mezinárodního obchodu a zhodnocení procesu získávání zpětné vazby od zákazníků, navrhnout soubor opatření, který by mohl vést ke zlepšení služeb zákazníkům.

V první části diplomové práce budou uvedena teoretická východiska, která poslouží k objasnění pojmů jako je logistika a procesy, které s danou problematikou souvisejí. Teoretická východiska dále poslouží jako podklad pro zpracování analytické a návrhové části.

V analytické části bude nejprve představena vybraná společnost. Pro potřeby diplomové práce bude z důvodu zachování obchodního tajemství společnost uváděna jako XY. Následně budou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které poslouží k identifikaci faktorů, které společnost ovlivňují. V dalším kroku bude provedena analýza distribuce se zaměřením na distribuční kanály pro mezinárodní obchod a analýza získávání zpětné vazby od zákazníků. Cílem analytické částí je na základě teoretických poznatků a získaných dat o dané společnosti vyhodnotit stávající stav distribučních kanálů společnosti, získávání zpětné vazby od zákazníků a najít tak slabá místa, na které je potřeba se zaměřit.

Poslední, tedy návrhová část, je postavena na získaných poznatcích z teoretické a analytické části. Tato část bude nejprve zaměřena na shrnutí zjištěných nedostatků v distribučních kanálech a ve způsobu získávání zpětné vazby od zákazníků v rámci mezinárodního obchodu a následně budou zpracovány vlastní návrhy řešení, které budou zaměřeny na zjištěné nedostatky a jejich možná řešení, která by mohly vést ke zlepšení služeb zákazníkům.

# **1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **Cíl práce**

Diplomová práce se zabývá logistickou koncepcí ve společnosti XY. Hlavním cílem této práce je na základě analýzy zhodnotit stávající úroveň distribučních kanálů pro zajištění mezinárodního obchodu k obchodním objednávkám vybraného podniku respektující mezinárodní pravidla určené organizací WTO a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení služeb zákazníkům.

Dílčím cílem v teoretické části je objasnění teoretického východiska, které následně poslouží jako podklad pro analytickou a návrhovou část. Dílčím cílem v analytické části je provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a provedení analýzy distribuce, se zaměřením na distribuční kanály v rámci mezinárodního obchodu a analýzy získávání zpětné vazby od zákazníků. Na základě provedených analýz bude na závěr navržen soubor opatření týkající se změn v distribučních kanálech a v optimalizaci ve způsobu získávání zpětné vazby od zákazníků.

## **Metodika práce**

Diplomová práce obsahuje tři hlavní části, které jsou dále rozděleny do několika podkapitol. Hlavní části práce jsou rozděleny na teoretická východiska, analýzu současného stavu a vlastní návrhy řešení.

V teoretické části budou nejprve definovány základní pojmy jako je logistika, její cíle a popis jednotlivých logistických procesů. Následně bude objasněno teoretické východisko k analytickému průzkumu.

V analytické části bude pracováno s poznatky z teoretické části, které budou aplikovány na vybranou obchodní společnost. Nejprve budou uvedeny základní informace o vybrané společnosti, které budou zahrnovat její představení, obchodní činnosti a její zákazníky. Pro analýzu prostředí bude využita PESTLE analýza a Porterův model konkurenčního prostředí. V dalším kroku bude provedena analýza distribuce, se zaměřením na distribuční kanály v rámci mezinárodního obchodu a analýza způsobu získávání zpětné vazby od zákazníků.

Na základě získaných poznatků z teoretické a analytické části budou v návrhové části zformulovány vlastní návrhy, které by mohly vést k odstranění zjištěných nedostatků, ke zlepšení služeb zákazníkům a díky tomu i k rozvoji podnikání obchodní společnosti.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části práce budou vymezeny pojmy jako je logistika, její vývoj a cíle, logistický řetězec, distribuční řetězec a v poslední části budou popsány nástroje pro analytický průzkum. Teoretická východiska práce následně poslouží jako podklad pro zpracování analytické a návrhové části.

### 2.1 Pojem logistika

Pojem logistika má spoustu definicí, celkově se však jedná o proces, který zahrnuje veškeré činnosti a informace od získávání surovin až po dodání hotového výrobku zákazníkovi.

- Americká logistická společnost Council of Logistics management definovala logistiku jako: *„Proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby za účelem uspokojit požadavky zákazníků.“* (1, s. 4)
- Definice logistiky dle Pernici, prvního prezidenta České logistické asociace: *„Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samo organizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodářskému dosažení daného konečného (synergického) efektu.“* (2, s. 80)
- Další definice zní: *„Logistika je řízení všech činností, které zajišťují pohyb a koordinaci zásobování a spotřeby při tvorbě časové a místní užitnosti zboží.“* (3)

Logistika v hospodářské praxi se tedy zabývá studiem materiálových toků (materiálu, surovin, polotovarů, dílů, hotových výrobků, odpadu), jež doprovází i nehmotné toky (energetické, peněžní a informační) včetně procesů s nimi souvisejících (doprava, balení, skladování, označování a další manipulace, operace s informacemi, finanční operace), a to od dodavatelů skrz výrobní podnik až ke spotřebitelům. Její náplní je organizace, plánování, řízení a kontrola všech procesů, které s tím souvisejí. Správné fungování těchto činností je na základě získávání, zpracování, uchovávání a přenosu informací o nich, které svým pohybem v rámci jednotlivých subjektů tohoto procesu vytváří informační a finanční toky (4, s. 17).

### 2.1.1 Cíle logistiky

Před stanovením samotných logistických cílů, je nutné si uvědomit dvě důležité skutečnosti.

**Cíle podnikové logistiky:**

- musí vycházet z podnikové strategie a napomáhat splňovat celopodnikové cíle,
- musí zabezpečit přání zákazníků na zboží a služby s požadovanou úrovní, a to při minimalizaci celkových nákladů (5, s. 41).

**Základním cílem podnikové logistiky je uspokojovat potřeby zákazníků,** kteří jsou nejdůležitější částí celého řetězce. Od zákazníků jsou získávány informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží a dalších souvisejících služeb a také u zákazníků končí logistický řetězec, který zabezpečuje pohyb materiálu a zboží (5, s. 43).



**Obrázek č. 1: Dělení a priorita cílů logistiky** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (5))

Cíle podnikové logistiky dělíme podle oblasti jejich působení na vnější a vnitřní a podle způsobu měření jejich výsledků na výkonové a ekonomické. Dále jsou děleny na prioritní a sekundární cíle logistiky (5, s. 42).

Mezi **prioritní cíle** patří cíle:

- **vnější a**
- **výkonové.**



Mezi **sekundární cíle** patří cíle:

- **vnitřní a**
- **ekonomické cíle** (5, s. 43).

**Vnější logistické cíle** se orientují na uspokojování přání zákazníků. To vede k udržování nebo popřípadě k rozšíření míry realizovaných služeb. Mezi tyto cíle je možno zařadit:

- zvyšování objemu prodeje,
- zkracování dodacích lhůt,
- zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek,
- zlepšování pružnosti logistických služeb (5, s. 43).

**Vnitřní cíle logistiky** se zaměřují na minimalizaci nákladů při dosažení vnějších cílů. Mezi tyto náklady patří:

- na zásoby,
- na dopravu,
- na manipulaci a skladování,
- na výrobu,
- na řízení apod (5, s. 44).

**Výkonové cíle logistiky** zajišťují požadovanou úroveň služeb, tak aby bylo požadované zboží na správném místě, ve správný čas a v odpovídajícím množství a kvalitě.

**Ekonomickým cílem logistiky** je zajištění těchto služeb s optimálními náklady, které by měly být vzhledem k úrovni služeb co nejnižší (5, s. 44).

### 2.1.2 Systémové pojetí logistiky

Mezi hlavní systémové prvky patří zejména **materiálový systém**, **řídící systém** (vlastní řízení, plánování a kontrola) a **informační systém**. Materiálový a informační systém je při vstupu a výstupu svázán s okolím prostřednictvím materiálového a informačního toku. Informační systém slouží ke zprostředkování vazeb mezi řídícím systémem a materiálovým systémem (6, s. 23).

## **Materiálový systém**

Materiálový systém představuje všechny transformační, přemísťovací a skladovací procesy od získávání surovin až k samotnému předání hotových výrobků zákazníkům. Jedná se o vlastní realizaci materiálového toku. Mezi navazující transformační nebo přemísťovací procesy se umísťuje skladovací proces, který má funkci vyrovnávacího zásobníku. Účelem tohoto vyrovnávacího zásobníku je:

- vyrovnávat neshody v rychlostech materiálového toku v takových případech, kdy nelze navazující procesy společně sladit co do množství anebo co do času,
- tlumit nejistoty a neplánované kolísání na úrovni vstupu, během procesu a na úrovni výstupu (6, s. 23-24).

## **Řídící systém**

Mezi hlavní úkoly systému patří: plánování, kontrolování a řízení celého materiálového toku s ohledem na dosažení logistických výkonových a ekonomických cílů.

**Plánování** slouží k systematickému utváření budoucnosti. Do plánování patří vypracování plánů a jejich schválení. Jedná se například o prognózování a plánování prodeje, o výrobní a kapacitní plánování nebo o stanovení potřeby materiálu.

**Faktické vlastní řízení** představuje podrobné stanovení způsobu realizace materiálového toku jeho uvedení do pohybu.

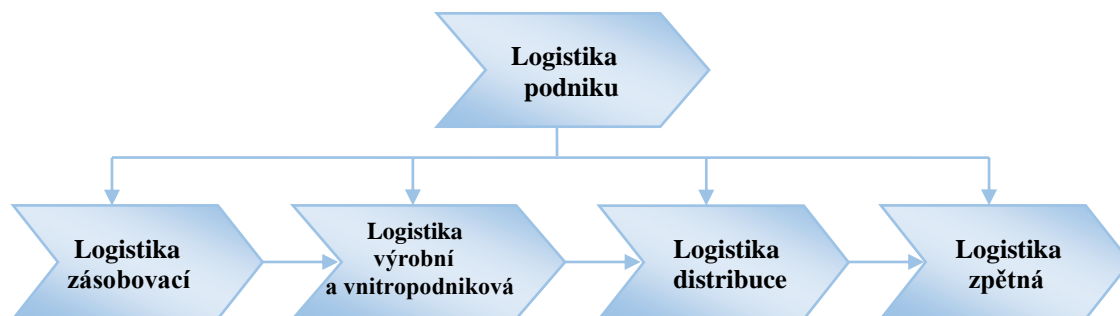
**Kontrola** následuje až po předchozích činnostech, popřípadě je doprovází. Hlavním úkolem kontroly je hledání odchylek skutečnosti od plánu. Zpětná vazba v řízení je zajišťována zásahy, v případě zjištění větších odchylek (6, s. 24).

## **Informační systém**

V rámci informačního systému jsou pořizovány, ukládány, zpracovávány a přenášeny údaje o současnosti, ale i o budoucnosti. Údaje o minulosti jsou zpracovávány v rámci výkaznictví. Komunikační systém má za úkol přenos údajů v rámci podniku i mimo něj. Informační systém musí zobrazovat správné informace, ve správném čase a na správném místě a měl by také napomáhat ke zkracování průběžných dob. Informační tok zasahuje do spousty podnikových útvarů, do kterých se nedostává tok materiálový. Dále obsahuje signály, které přivádí do pohybu materiálový tok. Jedná se například o přijetí objednávek a umístění objednávek u dodavatelů (6, s. 24).

### 2.1.3 Logistické činnosti

Logistika v podniku může být (např. v závislosti na jeho velikosti) rozdělena do několika oddělení, které mohou mít specifické označení nebo název. Jejich postavení, role a význam je dáno obsahem a charakterem pracovních činností, náplní pozic, zvyklostmi, ale i různými vnějšími vlivy (7, s. 190).



Obrázek č. 2: Logistika podniku a její členění (Zdroj: Vlastní zpracování dle (7))

Nejvyšší zvolená úroveň poskytuje konkrétnější rozdělení každé části logistiky podniku například takto:

- **logistika zásobování** obsahuje soubor procesů veškerých zakázek či obchodních případů, kdy je reagováno na poptávku obchodním oddělením. Cílem těchto procesů a činností je podle náležitosti zpracování nabídky pozitivní zakončení obchodního případu nejen marketingově, ale i logistické řízení vztahu se spotřebitelem a navazující etapa řízení nákupu a zásob,
- **logistika výrobní a vnitropodniková** se zaměřuje na řešení a optimalizaci materiálových toků, tvorbu manipulačních systémů, využití prostoru a pracovních podmínek a dalších úloh.,
- **logistika distribuce** je proces, který začíná přijetím produktů na sklad, následuje balením, expedicí a za pomoci dopravy putuje přes hranice podniku až ke konečnému zákazníkovi,
- **logistika zpětná** spadá do poprodejních služeb zákaznického servisu, které jsou zaměřeny na zpětný tok použitých, reklamovaných produktů či obalů (7, s. 191).

Logistické činnosti lze pokládat za součást obecného logistického procesu. Tyto činnosti slouží pro uskutečnění hladkého toku produktů z místa, kde vznikly až do místa jejich spotřeby. (8, s. 15).

### 2.1.4 Koncepce celkových nákladů

Koncepce celkových nákladů je základem pro efektivní řízení celého logistického procesu. Podnik by se neměl soustředit pouze na jednotlivé izolované logistické činnosti, ale měl by se pokusit snižovat celkové náklady v rámci logistických činností. V následující tabulce je uvedeno dělení logistické nákladů na šest hlavních položek a činnosti, které souvisí se vznikem těchto nákladů (9, s. 15).

**Tabulka č. 1: Hlavní položky logistických nákladů a spadající činnosti** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (9, s. 16))

Hlavní položky logistických nákladů	Související logistické činnosti
<b>Úroveň zákaznického servisu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zákaznický servis</li><li>➤ Podpora servisu a náhradní díly</li><li>➤ Manipulace s vráceným zbožím</li></ul>
<b>Přepravní náklady</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Doprava a přeprava</li></ul>
<b>Skladovací náklady</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Skladování</li><li>➤ Výběr místa výroby a skladu</li></ul>
<b>Vyřizování objednávek a informatika</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Vyřizování objednávek</li><li>➤ Logistická komunikace</li><li>➤ Prognózování/plánování poptávky</li></ul>
<b>Množstevní náklady</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Manipulace s materiálem,</li><li>➤ Pořizování/nákup</li></ul>
<b>Náklady na udržování zásob</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Řízení stavu zásob</li><li>➤ Balení</li><li>➤ Zpětná logistika</li></ul>

#### Úroveň zákaznického servisu

Náklady, které vznikají v souvislosti s úrovní zákaznického servisu jsou například náklady spojené se ztrátou prodejní příležitosti. Dalšími náklady jsou pak náklady na vyřizování objednávek, se zajištěním náhradních dílů či servisu. Také zahrnují náklady, které souvisí s vrácením zboží. Vracení zboží je proces, který má velký vliv na to, jak vnímají zákazníci služby určitého podniku a na celkovou míru spokojenosti zákazníků. Náklady, které jsou zapříčiněny ztrátou prodejní příležitosti zahrnují jednak ztrátu

určitého prodeje, ztrátu potencionálních budoucích nákupů konkrétního zákazníka a také ztrátu potencionálních zákazníků na základně záporných referencí ze strany bývalých zákazníků. Hlavním požadavkem je zachovat určitou úroveň zákaznického servisu spolu, a to s vynaložením co nejnižších nákladů (9, s. 21-22).

### **Přepravní náklady**

Hlavními náklady v rámci přepravních nákladů jsou náklady související s přepravou zboží. Na tyto náklady lze pohlížet z několika úhlů, a to v souvislosti na tom, kdo analýzu zajišťuje. Náklady lze rozdělit podle zákazníků, výrobků, typu kanálu a tak dále. Náklady se výrazně navyšují či snižují na základě objemu dodávky, hmotnosti dodávky, přepravní vzdálenosti, místa odeslání a místa doručení. Dále závisí na druhu zvolené přepravy (9, s. 22).

### **Skladovací náklady**

Tyto náklady se vytváří v rámci skladování a uskladnění zboží a převážně závisí na výběru místa výrobních kapacit a skladů podniku. Jsou tvořeny všemi náklady, které vznikají v souvislosti na změnu počtu nebo změnu umístění skladů (9, s. 22).

### **Náklady na vyřizování objednávek a informatiku**

Do této kategorie patří náklady na vyřizování objednávek, logistickou komunikaci a prognózování poptávky. Velmi důležité investice představuje systém vyřizování objednávek a informační systém, a z toho důvodu, protože se významně účastní na zajištění dobré úrovně zákaznického servisu a na řízení nákladů. Mezi další náklady, které souvisí s vyřizováním objednávek patří náklady na předávání objednávek, zadávání objednávek do systému, jejich zpracování a další související činnosti jako informování dopravců a zákazníků o odeslání nebo připravenosti dodávky (9, s. 22).

### **Množstevní náklady**

Množstevními náklady je myšleno množství, které souvisí s procesem nákupu/pořizováním zboží a s výrobním procesem. Jedná se o náklady, které jsou závislé na změnách v nakupovaném množství a na změnách ve výrobě. Mezi položky množstevních nákladů patří:

- přípravné náklady, které souvisí se změnami výrobní linky nebo dodavatele,

- ztráty kapacity, které jsou zapříčiněné výpadky při výměně linky nebo při změně dodavatele,
- manipulace s materiálem, plánování a expedice,
- cenové rozdíly, které jsou zapříčiněné nákupem rozdílných množství,
- náklady na objednávky, které souvisí s podáním a sledováním objednávek (9, s. 23).

### **Náklady na udržování zásob**

Do této kategorie nákladů patří náklady související s řízením stavu zásob, s balením zboží a se zpětnou logistikou. Zpětnou logistikou je myšlena například likvidace odpadového materiálu či obalů. Pro záměry v rámci rozhodování jsou významné náklady zásob ty, které se mění s jejich objemem. Náklady na udržování zásob jsou děleny do několika skupin:

- kapitálové náklady (vázané v zásobách) či náklady příležitosti, které se rovnají návratnosti, které by podnik z těchto prostředků získal, v tom případě, že by je investoval odlišným způsobem,
- náklady spojené se službami, kterými je myšleno pojištění a zdanění zásob,
- náklady na skladování zásob, které souvisí s náklady na skladovací plochu, jež se snižuje nebo zvyšuje na stavu zásob,
- náklady na rizika, které souvisí se zastaráváním zboží, menšími krádežemi, přemísťováním v rámci systému zásob a poškozením (9, s. 23-24).

## **2.2 Logistický řetězec**

*„Pojem „logistický řetězec“ (Logistic-Chain) označuje takové dynamické propojení trhu spotřeby s trhy zdrojů (surovin, materiálů a polotovarů) z hmotného i nehmotného hlediska, které vychází od poptávky konečného zákazníka a jehož cílem je pružné a hospodárné uspokojení tohoto požadavku konečného článku řetězce.“ (10, s. 31)*

Jedná se o obecně provázanou posloupnost veškerých činností, jejichž zrealizování je nezbytnou podmínkou k dosažení daného konečného efektu společné povahy (11, s. 120).

**Hmotná stránka** logistického řetězce spočívá v přemísťování a uchovávání věcí, které jsou schopny uspokojit danou potřebu každého konečného zákazníka.

**Nehmotná stránka** logistického řetězce tkví v přemísťování nebo uchovávání informací, které jsou potřebné k tomu, aby uchovávání a přemísťování všech uvedených věcí nebo osob mohlo být provedeno (10, s. 31).

### 2.2.1 Distribuční řetězec neboli distribuční kanál

*„Distribuční kanál je termín používaný k popisu metod a prostředků, kterými je produkt nebo skupina produktů fyzicky přemístěna nebo distribuována z místa jejich výroby do místa, kde jsou poskytovány konečnému zákazníkovi. Obecně je tímto koncovým bodem maloobchodní prodejna, obchod nebo továrna, ale může to být také dům zákazníka, protože některé kanály obcházejí obchod a jdou přímo ke spotřebiteli.“* (12, s. 50)

Cílem distribučního řetězce neboli kanálu je sestavení marketingových a logistických kanálů, které zabezpečují rychlou průchodnost pro výrobky a zboží, maximální informovanost veškerých článků řetězce včetně spotřebitele, a to s minimálními náklady (13, s. 105).

**Návrh distribučního řetězce** by měl být sestaven tak, aby zabezpečoval 5 základních funkcí, mezi které patří:

- **kompletace zboží** – cílem je vychystání potřebného sortimentu zboží pro určitý segment trhu. Provádí se například v distribučních skladech,
- **přepravní funkce** – doprava může být chápána jako nejdůležitější část těchto řetězců, protože vzájemně propojuje jeho jednotlivé části. Důležitou součástí je taky využívání různých dopravních systémů,
- **skladovací funkce** – systém vytváření zásob, řízení nákladů na zásoby,
- **manipulační funkce** – používání manipulačních prostředků při ložných operacích,
- **komunikační funkce** – používání informačních systémů – počítačové sítě, expertní systémy (14, s. 74).

Návrh distribučního kanálu by měl podnik začít plánovat v případě, když se chystá vstoupit na trh s novým produktem nebo v případě, že již existující distribuční kanál

nesplňuje jisté stanovené výkonnostní cíle. Proces návrhu distribučního kanálu obsahuje několik následujících kroků:

- stanovit cíle,
- vytvořit strategii,
- zjistit alternativní struktury distribučního kanálu,
- ohodnotit alternativní struktury,
- vybrat strukturu,
- zjistit alternativy pro jednotlivé členy distribučního kanálu,
- ohodnotit a vybrat jeho členy,
- měřit a zhodnotit výkon distribučního kanálu,
- znovu ohodnotit alternativy v případě, že nejsou splněny stanovené cíle nebo když se objeví nějaká nová možnost.

Logistické řízení je součástí řízení dodavatelského řetězce, které plánuje, implementuje a kontroluje účinnost, efektivní předávání a obracení toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací mezi místem původu a místem spotřeby za účelem splnění požadavků zákazníků (15, s. 11).

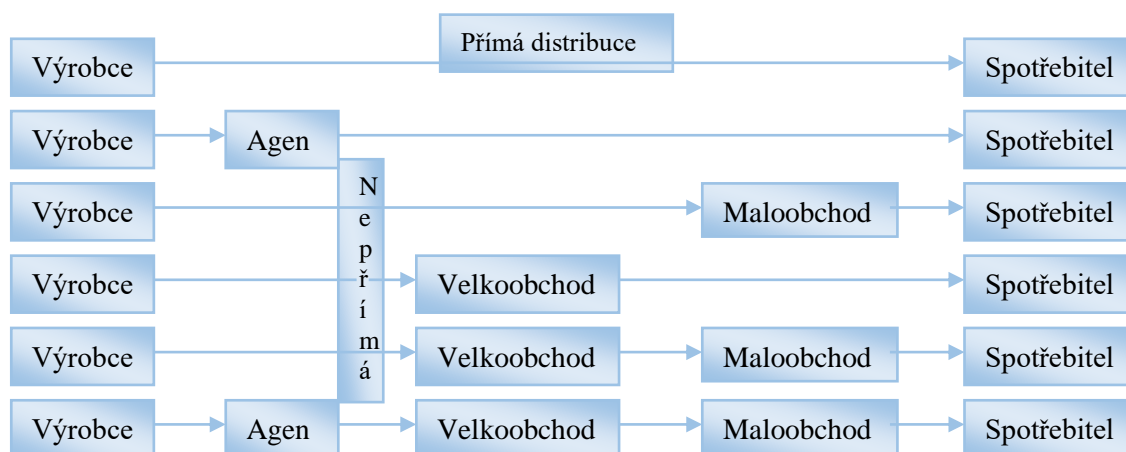
### **2.2.2 Typy distribučních řetězců**

Distribuční řetězce se mohou od sebe lišit svou délkou a šířkou. Délka distribučního řetězce vyjadřuje počet úrovní, přes které výrobek prochází od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Podle počtu stupňů dělíme distribuci na přímou a nepřímou (zprostředkovávanou). Šířka naopak vyjadřuje počet prvků (podnikatelských subjektů) na konkrétním stupni řetězce. Na základně výhodnosti je stanovena konkrétní délka a šířka řetězce. Zprostředkovatelé jsou zařazeni do řetězce v případě, kdy výrobce získá přímým odbytem nižší finanční efekt než při využití služeb zprostředkovatele.

Každý výrobek či segment trhu má své konkrétní vlastnosti (exkluzivita, vysoké požadavky na znalosti prodejce, náročná instalace, obtížná dostupnost). To znamená, že nelze všechny výrobky distribuovat stejným způsobem. Stejným způsobem nemusí být dokonce distribuovány ani skupiny výrobků se stejnými nebo podobnými vlastnostmi, záleží jen na podnikatelském subjektu, pro jakou cestou se rozhodne. Přesto mají jednotlivé možnosti společné rysy:



- splňují požadavek maximální průchodnosti výrobků, to znamená s danou úrovní technologií zprostředkovat tok co největšího objemu výrobků,
- musí brát ohled na technologická omezení veškerých složek logistického řetězce (13, s. 105).



**Obrázek č. 3: Přímá a nepřímá distribuce – distribuční kanály** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (13))

### Postupná distribuce

Každá etapa představuje uložení výrobků v některém skladě. Jedná se o typ řetězce, ve kterém jsou maximálně využívány sklady. Patří sem například distribuční centra, zajišťují kompletaci požadavků prodejen (14, s. 74).

### Systém přímých dodávek

V rámci tohoto typu řetězce jsou výrobky umísťovány do místa spotřeby přímo z jednoho nebo z několika skladovacích míst nebo rovnou z výroby. Dodavatel disponuje jedním centrálním skladem, do kterého soustřeďuje veškeré objednávky a z něhož je také vyřizuje. Mezi nevýhody tohoto typu řetězce patří vysoké přepravní náklady a problém se zajištěním dostatečné úrovně kontroly. Tento způsob zahrnuje i tzv. Cross-Dock operace, které jsou využívány především u výrobků s vysokým objemem toku vedoucím směrem k maloobchodní síti. Distribuční centrum je umístěno přímo do článku řetězce mezi velký počet dodavatelů na jedné straně a maloobchodní síť na straně druhé. Do tohoto centra se soustřeďují veškeré dodávky od všech dodavatelů, kde jsou podle charakteru skladovány v určitých skladových odděleních

a jsou kompletovány na základě požadavků maloobchodní sítě. Rozvoz výrobků je následně prováděn převážně na předem dohodnutý časový okamžik (14, s. 75).

### **Kombinované systémy**

Velmi často se využívá kombinace dvou předchozích systémů. Výrobky jsou rozděleny na ty, které se budou distribuovat přímo a které přes mezi sklady. Díky těmto systémům mohou být dodávky zajištěny i alternativními způsoby. V praxi se nejčastěji využívají tyto způsoby:

- zákazník je lokalizován v místě, které má stejnou vzdálenost od více než jednoho distribučního místa. V tomto případě je možné uspokojit potřebu zákazníka využitím pružně všech míst podle stavu zásob na skladě,
- pružné distribuční systémy jsou také využívány v tom případě, kdy se mění náklady na dodávky od různých dodavatelů při různé velikosti dodávek (menší zakázky jsou vyřizovány prostřednictvím skladu velkoobchodu a větší dodávky jsou realizovány přímo výrobním podnikem) (14, s. 75).

### **Zásilkový prodej**

Zásilkový obchod většinou disponuje sortimentem, který lze srovnat s velkými obchodními domy. Jedná se převážně o zboží lepších značek, které zákazník není nucen vybírat a kupovat v kamenných obchodech. Komunikace se zákazníky je neosobní. Nejčastěji bývá zprostředkována formou katalogů nebo internetovými stránkami. Hlavní podmínkou existence takového obchodu jsou poskytované služby zákazníkům s velmi vysokou úrovní (13, s. 106).

### **Metody spojování zásilek**

Tato metoda spojování zásilek bývá prováděna s cílem snižovat náklady na přepravu. Čím více objemná zásilka je, tím nižší bývají přepravní náklady na jednotku. Spojování zásilek je také spojeno s lepší kontrolou přepravních nákladů.

V praxi bývají využívány tři hlavní metody:

- spojování do skupin podle segmentu trhu,
- termínované zásobování segmentů trhu,
- využití třetí organizace, která zajistí výpravu hromadných zásilek (14, s. 75).

## 2.3 Logistické technologie v distribuci

V této části se zaměříme na logistické technologie, které jsou zaměřeny na typické aktivity tzv. fyzické distribuce, kterými je přeprava, skladování a řízení zásob, vyřizování objednávek. Tyto činnosti a procesy lze také vnímat jako důležitou součást zákaznického servisu, které ovlivňují hodnocení zákazníka v rámci úrovně poskytovaných logistických služeb (16, s. 61).

Pro volbu distribučních technologií je podstatná požadovaná úroveň služeb, lokalizace jednotlivých článků distribučního řetězce, kvalita řízení zásob a výše dopravních nákladů. Zákaznické trendy v dnešní době vedou k optimalizaci skladového hospodářství, ke snižování nákladů na skladování, manipulaci a přepravu zásob. Z toho vyplývá změna v požadavcích od větších dodávek k menším, přesným a častějším dodávkám. Je nutno si uvědomit přechod od klasického skladování k progresivním distribučním technologiím (16, s. 62).

V logistické teorii jsou v současné době uváděny dvě stěžejní logistické technologie:

- technologie JIT-Just in time (právě včas), která je založena na předem stanovených dodávkách,
- technologie centralizace skladů.

Technologie JIT souvisí s držetím co nejnižší úrovně zásob, eliminací ztrát, které přispívají ke snižování nákladů a zkrácení doby toku materiálu. Zboží se objednává v tu chvíli, kdy množství na skladě dosáhne určité hladiny. Problémem však může být to, že zákazníci budou mít tendence, které budou směřovat k objemově malým dodávkám. V případě, že dojde k neočekávanému zvýšení poptávky, který bude vyšší, než byl historický odhad pak může dojít ke ztrátám z nerealizovaných prodej, které byly zapříčiněny nedostatečným množstvím zásob (16, s. 62).

Plošně rozptýlené sklady byly určeny za nevhodné, a to díky trendu zvyšování obrátkovosti zásob a rozvoji mechanizace, automatizace a robotizace manipulačních prací. Pravidlo, že sklady se zbožím by měly být co nejblíže zákazníkovi, aby se ušetřilo za náklady na rozvoz a distribuci, se ukázalo jako chybné. Postupně došlo k budování velkoskladů a později centralizovaných skladů, tzn. že došlo k centralizaci skladových objektů do jednoho maximálně dvou skladů a skladové prostory byly vybudovány tak,

aby zajišťovaly optimální tok zboží a materiálu. Optimální stupeň centralizace se odvíjí od porovnání distribučních nákladů (doprava, skladování a personál) (16, s. 62).

## **2.4 Kupní smlouvy v mezinárodních obchodě**

V této části se vzhledem ke komplikovanosti mezinárodních smluvních vztahů a různorodosti smluvních ujednání budeme nadále věnovat pouze nejčastějšímu typu smluvních vztahů, kterým je uzavírání kupních smluv.

Kupní smlouva je uzavírána mezi prodávajícím a kupujícím a v jejím obsahu jsou vymezena základní práva a povinnosti obou stran. Podoba, způsob uzavírání a odlišnosti v právních předpisech mohou vytvářet případné obtíže a problémy a z toho důvodu je důležité klást velkou pozornost při jejich přípravě (17, s. 500).

Průběh uzavírání kupní smlouvy lze rozdělit do dvou etap:

- předložení nabídky – návrhu kupní smlouvy prodávajícím, nejčastěji v písemné formě, kterou kupující přijímá (potvrzení nabídky),
- objednávka kupujícího a její potvrzení prodávajícím.

Kupní smlouva představuje vůli jedné strany prodat a druhé strany smluvní strany koupit určitý produkt a odpovídá tak společnému zájmu obou smluvních stran. Nutná je shoda v celém obsahu smlouvy (17, s. 500).

### **2.4.1 Obsah kupní smlouvy**

Jedná se o základní závazkový vztah, ve kterém její podpis znamená vyvrcholení vyjednávacích aktivit. Představuje dohodu o důležitých atributech, která obsahuje náležitosti obligatorní (zpravidla první tři níže uvedené) a další náležitosti:

- smluvní strany (přesné určení),
- předmět – určení zboží a jeho množství, obalů, speciální požadavky,
- cena,
- platební podmínky a jejich zajištění,
- dodací lhůta,
- dodací parita,
- způsob přepravy a některé další dojednané náležitosti (17, s. 500-501).

Velké riziko představuje při realizaci obchodních operací zajištění dojednaných podmínek, především včasné doručení dodávky, kvalita a správná sortimentní skladba na straně dodavatele, ale také nepřevzetí dodávky nebo nezaplacení za ni. Z toho důvodu je důležitá správná volba platebního nástroje, který odpovídá míře rizika.

Při plnění kupních smluv vyplývají pro všechny strany následující povinnosti:

- povinnosti prodávajícího:
  - dodat zboží, které je předmětem smlouvy,
  - předat doklady, které se vztahují ke zboží,
  - převést vlastnické právo,
- povinnosti kupujícího:
  - převzít dodané zboží,
  - zaplatit za dodané zboží kupní cenu (17, s. 501).

## **2.5 Doprava v logistice**

„Včasné a kvalitní dodání výrobků zvyšuje přidanou hodnotu pro zákazníka a tím i úroveň zákaznického servisu. Náklady spojené s přepravou jsou ale jedny z největších v logistice a často se významnou měrou podílejí na ceně výrobků“ (18, s. 14)

Na přelomu 70. a 80. let minulého století začala logistika v oblasti dopravy nabývat na důležitosti. Konkurence v rámci jednotlivých druhů doprav začala narůstat. Přepravci se díky větším možnostem dopravy stali pružnější a konkurence schopnější (5, s. 159).

Doprava jako realizátor fyzického přemístění, je významným faktorem v logistickém řetězci. Jejím úkolem je optimálně uspokojovat potřeby v oblasti přemísťování lidí nebo hmotných statků. V oblasti hmotných statků zajišťuje pohyb ve všech fázích reprodukčního procesu. Uspokojuje potřeby pohybu ve sféře výroby, ve sféře oběhu a ve sféře spotřeby (5, s. 161).

Velkou součástí logistického řízení je zajištění požadované úrovně zákaznického servisu. Mezi důležité aspekty přepravy patří především spolehlivost, doba přepravy a pokrytí trhu. Koncoví zákazníci kladou důraz také na pružnost v poskytování přepravy a případné řešení ztrát a poškození. Pokud chtějí dopravní a logistické firmy dosáhnout úspěchu, tak se zaměřit na logistické potřeby svých zákazníků, jejich výrobní proces, směnnost a charakter vyráběné produkce (18, s. 14).

### **Dopravu lze obecně charakterizovat těmito vlastnostmi:**

- produkt dopravy, který představuje nehmotný prospěšný efekt (přepravu) není skladovatelný. Z tohoto důvodu je potřebné krýt veškeré nerovnoměrnosti ve vzniku požadavků na přepravu z rezerv v kapacitách stabilních i mobilních prostředků i živé práce,
- přepravní a dopravní činnost je rozkládá na rozsáhlých územích, s hojnými vazbami na infrastrukturu a legislativu jiných zemí,
- dopravní a přepravní proces je spojitý a nepřetržitý v čase. Konec jedné přepravy neznamena konec celého procesu, ale hned navazuje další přemístění, přičemž většinu přeprav je realizováno současně nebo se překrývá v čase,
- proces dopravy bývá nerovnoměrný v čase i směrech a nezávisí jen na nerovnoměrnosti nebo sezónnosti těžby, opracování, výroby a odbytu v rámci jedné země, ale závisí také na nerovnoměrnosti přeprav mezinárodních jak v dovozu, tak i v průvozu,
- proces dopravy je dávkový, tím je myšleno, že průběh přemístění je prováděno v dávkách, jejichž velikost je stanovena omezenou kapacitou dopravní jednotky,
- nejtypičtější vlastností dopravy je přemísťování dopravní jednotky po dopravní cestě, tedy dynamika procesu, kterou můžeme vyjádřit jen vektorově množstvím, směrem, vzdáleností a časem (19, s. 16).

#### **2.5.1 Dělení dopravy**

Doprava je realizována mnoha podnikatelskými subjekty, které jsou vzájemně propojeny ve složitý dopravní systém. V rámci tohoto dopravního systému slouží jednotlivé dílčí dopravy jako podsystémy. Dopravní organizace, které jsou součástí tohoto procesu, mohou být orientovány na konkrétní dílčí oblast přepravní práce a služeb, nebo realizovat tuto činnost v rámci několika dílčích dopravních podsystémů (5, s. 159).

#### **2.5.2 Druhy dopravy**

Doprava se podle druhu dělí na dopravu železniční, silniční, námořní a říční, leteckou a kombinovanou. Podrobněji budou popsány pouze druhy doprav, které se v rámci analytické části budou objevovat.

## **Silniční doprava**

V Evropě je silniční doprava nejrychleji se rozvíjející, ale také současně velmi problematický typ dopravy. Svými přednostmi, tedy rychlostí, vysoké mobilitě a své dostupnosti, úspěšně konkuruje především dopravě železniční a v některých případech i letecké. Existují faktory, které vývoj silniční dopravy nepříznivě ovlivňují. Mezi tyto faktory patří:

- ekologická závadnost,
- špatný vliv na životní prostředí,
- nedostačující průchodnost silniční a dálniční sítě,
- vysoká nehodovost,
- silné konkurenční prostředí mezi dopravci. (17, s. 511-512)

Silniční doprava může být využita v přepravě zásilek ve formě:

- kusové (sběrná služba), u které jsou jednotlivé zásilky seskupeny podle jejich objemu, množství či charakteru. Zásilky jsou přepravovány společně a díky tomu je přeprava ekonomicky i logisticky účelná. Ceny za přepravu zásilek jsou určovány prostřednictvím fixně stanovených přepravních tarifů,
- celokamionové, která je formou časového nebo cestovního charteru a ceny jsou stanoveny na základě smluv (17, s. 512).

## **Letecká doprava**

Letecká přeprava obchodovaného zboží se využívá zřídka. Využívá se u vybraných komodit jako je výpočetní technika, léky, zboží rychle podléhající zkáze nebo umělecké předměty. Její největší výhodou je rychlost a bezpečnost přepravy, oproti tomu mezi nevýhody patří vysoké náklady a vázanost na počasí. Letecká přeprava bývá zprostředkovávána jako:

- pravidelná linková (dokládka, konsolidace), u které je kusové zboží přikládáno do běžných leteckých linek, které slouží pro přepravu osob,
- nepravidelná (charterová), u které se pronajímá celý ložný prostor dopravního prostředku, a to bez ohledu na jeho využití.

V letecké dopravě se jako doklad o převzetí zboží k letecké přepravě využívá nákladní list (17, s. 512-513).

### **Kombinovaná doprava**

Kombinovaná logistika je základem pro dopravní logistiku. Tento způsob dopravy je založen na přepravě zboží v jediné nákladové jednotce nebo vozidle, která postupně využívá různé druhy dopravy bez manipulace se samotným zbožím v rámci změny druhu dopravy (5, s. 170).

Nákladní přeprava zboží na delší vzdálenosti není tedy provozována jen za pomoci jediného dopravního prostředku. Nejčastěji se využívá kombinace dvou nebo více druhů doprav v rámci jediného dopravního řetězce (20, s. 69).

Mezi přednosti kombinované dopravy patří:

- nízké riziko poškození nebo ztráty zásilky,
- nižší náklady na přepravu a manipulaci,
- možnost užití standardizovaných obalů,
- využití modifikovaných prostředků (17, s. 513).

Podle použité ložné jednotky dělíme kombinovanou dopravu na:

- přepravu na paletách,
- přepravu v kontejnerech,
- přepravu ve výměnných nástavbách,
- přepravu silničních návěsů na železničních vozech,
- přepravu celých silničních jízdních souprav na železničním voze,
- přepravu pomocí podvojných návěsů (5, s. 170).

### **2.5.3 Zajištění přepravních operací**

Přeprava v rámci mezinárodního obchodu je zajišťována dvěma typy podnikatelských subjektů:

- zasilateli (speditéry),
- dopravci (21, s. 162).



Zasilatelé (speditéři) se nezavazují realizovat dopravu, ale zavazují se k jejímu smluvnímu zajištění. Zasilatelé nabízí mimo zajištění přepravy také jiné logistické služby, mezi které patří například skladování, kontrolní služby, celní odbavení, pojištění, balení, signování zboží a další.

Další úkonem může být i inkasní činnost, pokud to příkazce požaduje. Výhodou pro příkazce je, že přemístění zboží je realizováno jediným smluvním vztahem. Na druhé straně zasilatel neručí za kvalitu dohodnutých služeb, ručí pouze za jejich obstarání. Zasilatelská smlouva vymezuje právní rámec spediční činnosti (21, s. 162).

Doprovci zajišťují na rozdíl od speditérů přepravu realizovanou vlastními dopravními prostředky, a to vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Mezi smlouvy, které řeší smluvní vztah mezi příkazcem a dopravcem patří:

- smlouva o přepravě věci,
- smlouva o nájmu dopravního prostředku,
- smlouva o provozu dopravního prostředku (21, s. 163-164).

## **2.6 Získávání zpětné vazby od zákazníků**

Zpětná vazba je od zákazníků získávána z toho důvodu, aby společnost zjistila, zda jsou zákazníci s nákupem a nabízenými službami spokojeni. Aby bylo možné navrhnout efektivní způsob získávání zpětné vazby, je nejprve nutné si definovat spokojenost zákazníků. Následně budou uvedeny metody a postupy, jak se zpětná vazba od zákazníků získává.

### **2.6.1 Spokojenost zákazníků**

Nejprve je nutné si uvědomit důležitou skutečnost, a to, že mezi spokojenost, loajalitu a retenci zákazníků nelze pokládat rovnítko. Spokojenost zákazníků je definována následovně (22, s. 214):

- „*Spokojenost zákazníků je pocit, kdy je zákazník šťastný, že odstranil nedostatek a byl zároveň uspokojen jeho kupní motiv*“ (23, s. 18)

Definice loajality znamená:

- „*Mentální pozitivní vztah mezi zákazníkem a značkou*“ (24, s. 163)

- „Dlouhodobou preferenci určité značky nebo firmy založenou na maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na pozitivních očekáváníích zákazníka do budoucnosti“ (25, s. 57)

Retencí je pak myšleno očekávání opětovného nákupu v budoucnosti. Existuje však souvislost mezi spokojeností a věrností, protože nespokojený zákazník se nestane zákazníkem věrným, ale bohužel také neplatí, že se každý zákazník, který je spokojený stane stálým zákazníkem (22, s. 214).

Spokojenost zákazníků se těžko předvídá a podílí se na ní spousta faktorů:

- spokojenost s nakoupeným zbožím,
- spokojenost s obsluhou,
- spokojenost s prostředím prodejny,
- spokojenost s obchodní firmou jako takovou (22, s. 215).

K tomu, aby mohla být odstraněna nespokojenost, a naopak zvýšena spokojenost zákazníků, je nutné znát konkrétní důvody, které k tomuto stavu vedou. Hodnocení spokojenosti zákazníků bývá prováděno zpětně, tedy až po realizovaném nákupu a je určováno porovnáním mezi očekáváním zákazníka a skutečnou hodnotou, kterou zákazník získal (26, s. 119).

### **2.6.2 Získávání zpětné vazby za pomoci marketingového výzkumu**

V současné etapě rozvoje trhu, se kterou je spojen i vývoj úrovně marketingového řízení, nabývá zhodnocování spokojenosti zákazníka na stále větším významu. Na otázky co, za kolik, kdy, jak často a kde zákazník nakoupil, odpovídají informace, které mají kvantitativní charakter (27, s. 190).

Často se také jedná o informace sekundárního charakteru, které jsou vybrané z evidence různých hospodářských údajů o tržbách, nákladech a zisku, a to ve vztahu k různým tržním segmentům, územím, nebo formám prodeje. Získané informace jsou vyhodnocovány na základě statistické analýzy a jejich charakteristik, jako je souhrnný prodej, indexy vývoje atd. Komplikovanější je pak otázka, proč se zákazník rozhodl pro koupi daného produktu. V tomto případě hledáme motivy a důvody pro jeho zakoupení a spotřebního chování (27, s. 190).

Sleduje se tedy celková spokojenost zákazníků s danými charakteristikami, ale současně i jejich důležitost pro zákazníka. Výsledkem je pak tvořen celkovou mírou spokojenosti zákazníka s danou společností (22, s. 216).

Tyto informace je tedy možné zjistit:

- analýzou stížností, což je nereprezentativní technika, která vede ke zpožděné reakci,
- zpětnou vazbou z prodejních řetězců nebo od vlastních pracovníků, u kterých může docházet ke zkreslení informací,
- marketingovým výzkumem u zákazníka za pomoci psychologických metod, do kterých spadá skupinový nebo hloubkový rozhovor,
- marketingovým výzkumem u zákazníka pomocí tzv. satisfakčního reprezentativního šetření, které může být jednorázové, ale nejlépe opakované (27, s. 192).

Definice marketingového výzkumu zní „Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelů“. Jinými slovy se dá říci, že napomáhá k porozumění trhu a spotřebitelů a díky tomu vede ke vzniku lepších a nových služeb a produktů na trhu (28, s. 14).

Tento pojem, tedy marketingový výzkum, zahrnuje spoustu činností. Mezi tyto činnosti patří například shromažďování a analýza informací, které souvisí s určitými problémy vzniklými během převodu a prodeje zboží a služeb. Poznatky z výzkumu slouží k tomu, aby se společnost za jejich pomoci mohla zlepšit ve většině svých činností, a to včetně balení, dopravy, prodeje a spokojenosti zákazníků (29, s. 41).

Marketingový výzkum lze realizovat mnoha způsoby. Mezi základní nástroje pro jeho realizaci patří právě průzkum trhu. Mezi další nástroje patří například porovnání cen a výrobků, výzkum image a značky, analýza konkurence a další (30, s. 71).

## **2.7 Teoretická východiska k analytickému průzkumu**

V této části práce budou popsány analýzy, které dále poslouží k vyhodnocení současné situace společnosti a jeho okolí a následně budou sloužit jako podklad k sestavení návrhové části. Pro analytickou část budou tedy využity následující analýzy:

- PESTLE analýza,

- Porterův model konkurenčního prostředí,
- SWOT analýza.

### **2.7.1 PESTLE analýza**

Analýza PESTLE slouží ke strategickému zkoumání vnějšího prostředí společnosti, které sama svou činností nemůže ovlivnit. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen českých i anglických názvů jednotlivých faktorů, které jsou předmětem analýzy. Mezi tyto faktory patří:

- Politické faktory,
- Ekonomické faktory,
- Sociální faktory,
- Technologické faktory,
- Legislativní faktory,
- Ekologické faktory.

Klíčovou rolí PESTLE analýzy je identifikovat nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo mohou v budoucnu společnost ovlivnit, a to pro každou skupinu faktorů (31).

#### **Politické faktory**

Tyto faktory se vztahují k vládní politice, stupni vládní intervence do ekonomiky, dále k tomu, jak se vláda rozhodne podporovat podnikání a jaké si určí priority v této oblasti. Vládní politika tedy ovlivňuje spoustu oblastí, které jsou pro podnikání důležité. Mezi politické faktory patří například aktuální politická situace, pozice a stabilita vlády, monetární a fiskální politika a podpora zahraničního obchodu (32).

#### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory zkoumají působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky. Patří mezi ně vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, průměrná míra důchodu obyvatelstva. Tyto faktory mají také vliv na kupní sílu a na nákupní zvyky, které spotřebitelé mají (33, s. 100).

### **Sociální faktory**

Veškeré změny v rámci sociálního prostředí mohou mít vliv na změnu poptávky po produktech či službách nebo také na dostupnost a ochotu jednotlivců pracovat. Chování jednotlivců je dáno jejich vlastnosti, ale také vlivem okolního prostředí. Je potřeba zohlednit strukturu společnosti, demografické změny společnosti, vzdělanost obyvatelstva, náboženství, příjmy a kupní sílu obyvatelstva, rodinné hodnoty obyvatelstva a velikost, vývoj a mobilitu pracovní síly (32).

### **Technologické faktory**

Technické faktory zahrnují především trendy v rámci výzkumu a vývoje. Jedná se o rychlost technologických změn ve výrobě, dopravě, skladování, komunikaci, informačních tocích a sociálních technologiích. Změny v technologickém prostředí představují zdroj technologického pokroku, díky kterým mohou dosahovat lepších hospodářských výsledků a tím zvyšovat konkurenční schopnost (33, s. 101).

### **Legislativní faktory**

Tyto faktory se týkají především právního prostředí, ve kterém se podnik nachází. Zpravidla je toto prostředí tvořené státní mocí. Jedná se především o chystané a platné zákony a vyhlášky, regulace importu a exportu, ochrana životního prostředí a státní regulace (32).

### **Ekologické faktory**

V dnešní době se klade na ekologii velký důraz. Státy patří do různých organizací, ve kterých se zavazují dodržovat opatření, normy a limity v rámci ekologie a ochrany životního prostředí. Mezi ekologické faktory patří například nakládání s odpady, vnímání klimatických změn, ochrana ohrožených druhů nebo také míra podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie (32).

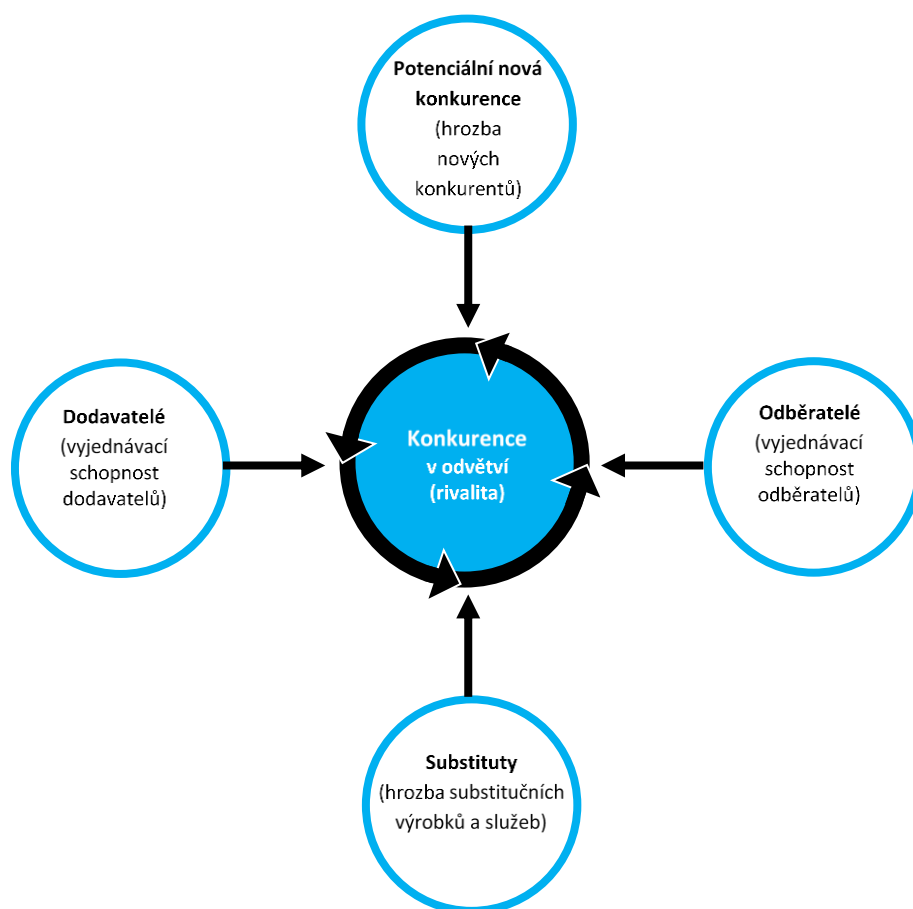
#### **2.7.2 Porterův model konkurenčního prostředí**

Jedním z nejpoužívanějších nástrojů sloužící k analýze oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model je založen na předpokladu, že strategická pozice firmy, která působí na určitém trhu či odvětví, je především ovlivněna působením pěti základních faktorů (34, s. 53).

Mezi tyto faktory patří:

1. Vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of buyers).
2. Vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers).
3. Hrozba vstupu nových konkurentů (threat of entry).
4. Hrozba substitutů (threat of substitutes).
5. Rivalita společností působících na daném trhu (competitive rivalry within industry) (34, s. 53).

Jinými slovy se jedná o nástroj, který slouží ke zkoumání konkurenčního prostředí, jejímž cílem je jasně pochopit jednotlivé faktory neboli síly, které v tomto prostředí působí a následně identifikovat ty faktory, které mají pro podnik z hlediska dalšího vývoje největší význam a které mohou být ovlivněny strategickými rozhodnutími managementu. Proto aby podnik dosáhl svých cílů a úspěchů je nezbytně nutné tyto síly rozpoznat a následně s nimi pracovat tak, aby jejich působení bylo pro podnik prospěšné (35, s. 47).



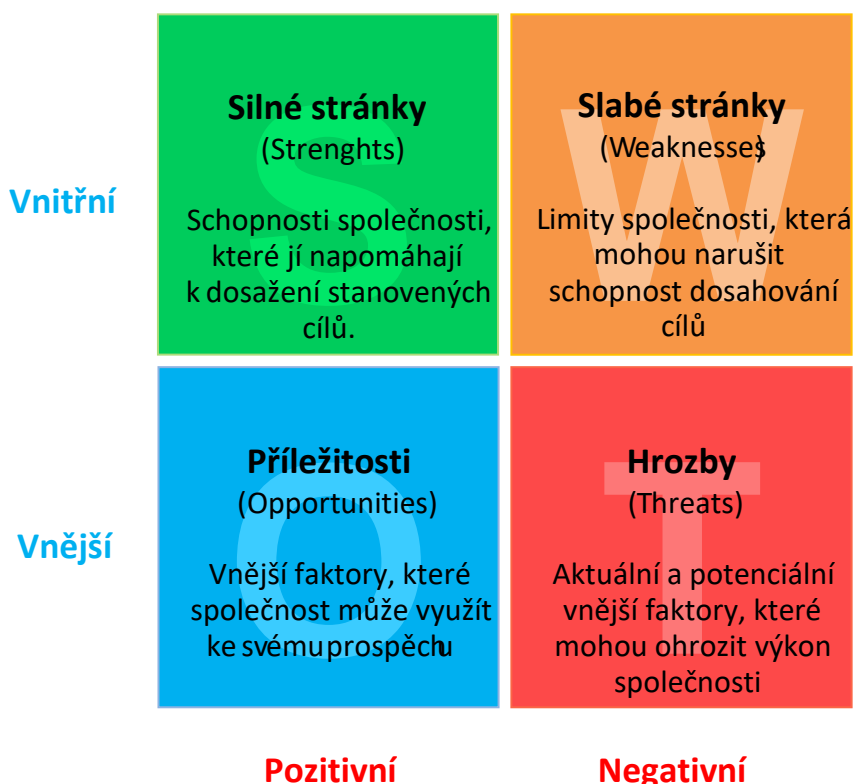
**Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (36, s. 191))

### 2.7.3 SWOT Analýza

Jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí je SWOT analýza. Cílem této analýzy je zjistit, do jak míry je současná strategie společnosti schopna se svými stávajícími silnými a slabými místy reagovat na změny v prostředí. Jinými slovy se jedná o analýzu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek a příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) (33, s. 129).

Hlavní cíl společnosti by měl spočívat v omezení svých slabých stránek a naopak ve zlepšení svých silných stránkách. Společnosti by také měla využívat příležitostí, které se jí z okolí naskytují a snažit se předvídat a chránit proti možným hrozbám. Jen za těchto předpokladů a s kvalitními informacemi, jak ze společnosti a jejího okolí je, možné dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními (37, s. 79-80).

Silné a slabé stránky představují vnitřní situaci podniku, které jsou stanoveny na základě vnitřních zdrojů společnosti, jejich využití a plnění stanovených cílů. Naopak příležitosti a hrozby se vztahují ke vnějšímu prostředí, které společnost obklopuje a má na ni vliv (27, s. 39).



Obrázek č. 5: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle ((37), s. 80))

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části budou nejprve uvedeny základní informace o vybrané společnosti, její vývoj, obchodní portfolio a zákazníci. V další části budou za pomoci PESTLE analýzy objasněny faktory, které společnost ovlivňují. K analýze vnitřního prostředí bude využit Porterův model konkurenčního prostředí. Následně bude provedena analýza distribuce se zaměřením na distribuční kanály v rámci mezinárodního obchodu a analýza získávání zpětné vazby od zákazníků. V závěru analytické části bude sestavena SWOT analýza, jejíž výsledky poslouží jako podklady pro vytvoření vlastních návrhů řešení.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Pro potřeby diplomové práce bude z důvodu zachování obchodního tajemství společnost uváděna jako XY. Společnost vznikla dne 9. října 2006 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně s právní formou společnost s ručením omezeným jako obchodní firma Internet shop, s.r.o. se sídlem v Praze. Základní kapitál při založení činil 200 000,- Kč. V roce 2008 došlo však k jeho navýšení z původních 200 000,-Kč na 1 000 000,-Kč. Další důležitá změna nastala v roce 2017, konkrétně došlo k přejmenování obchodní firmy a ke změně sídla, které se od tohoto roku nachází v Brně (38).

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Zápis do obchodního rejstříku:** 9. října 2006

**Sídlo společnosti:** Brno

**Základní kapitál:** 1 000 000 Kč

**Předmět podnikání:**

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- holičství, kadeřnictví
- kosmetické služby
- pedikúra, manikúra



- masérské, rekondiční a regenerační služby
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- poskytování zdravotních služeb – lékařská péče (38).

### 3.1.1 Vývoj společnosti

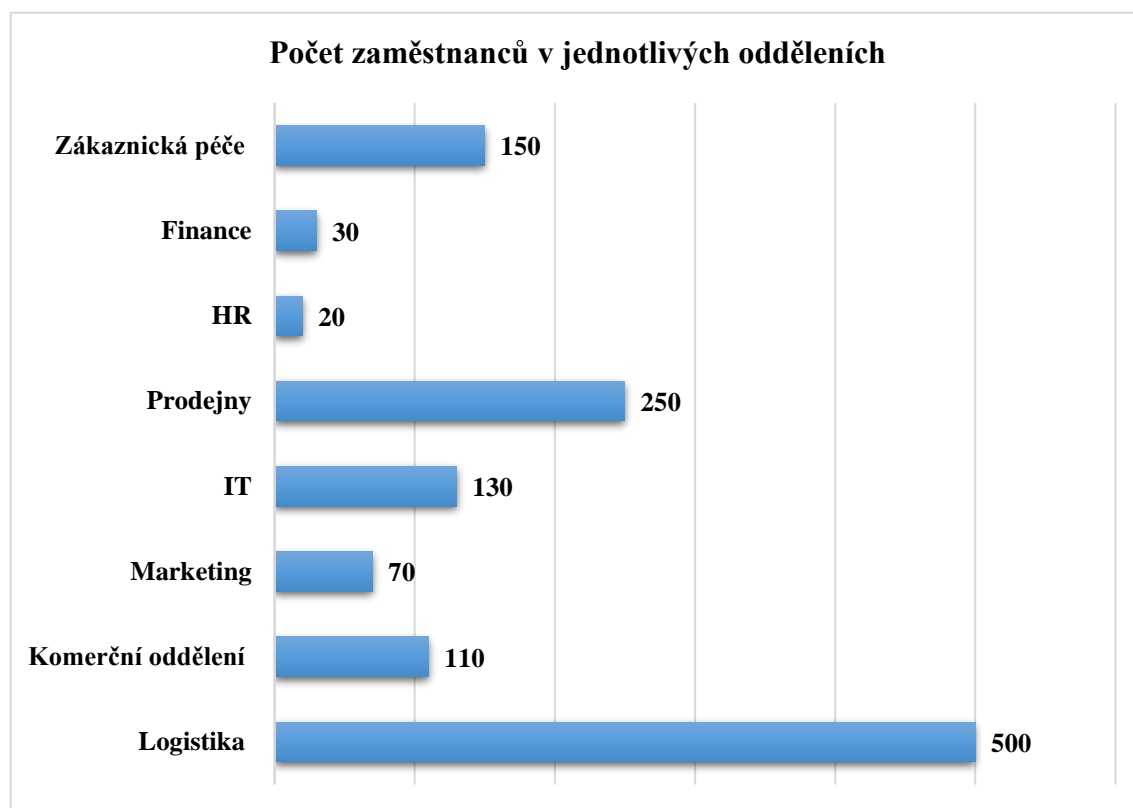
Společnost byla založena v roce 2004 v České republice v Praze. V počátcích se jednalo pouze o internetový obchod, který působil pod jiným jménem. Později, v roce 2016 byla společnost XY přejmenována, a to z toho důvodu, aby společnost sjednotila své jméno ve všech zemích, ve kterých působí a aby si zákazníci mohli nakoupit produkty od stejné značky ve všech státech (39).

Hlavním záměrem společnosti je dělat krásu dostupnější, a to kdekoli na světě. V roce 2005, tedy po roce své činnosti, se společnost rozrostla do zahraničí, konkrétně na Slovensko. V dalších letech se společnost rozrůstala do dalších států a v současné době působí na území 24 států (včetně ČR) a chystá se expandovat dál. V následující tabulce můžeme vidět vývoj expanze společnosti v jednotlivých letech (39).

**Tabulka č. 2: Expanze společnosti v jednotlivých letech** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

Rok expanze	Stát
2005	Slovensko
2006	Polsko
2007	Německo, Rakousko
2008	Maďarsko
2009	Rumunsko
2010	Ukrajina
2012	Bulharsko
2013	Slovinsko, Španělsko
2014	Portugalsko
2015	Velká Británie
2017	Belgie, Chorvatsko, Dánsko, Finsko, Francie, Itálie, Nizozemí, Švédsko, Řecko
2019	Švýcarsko, Rusko

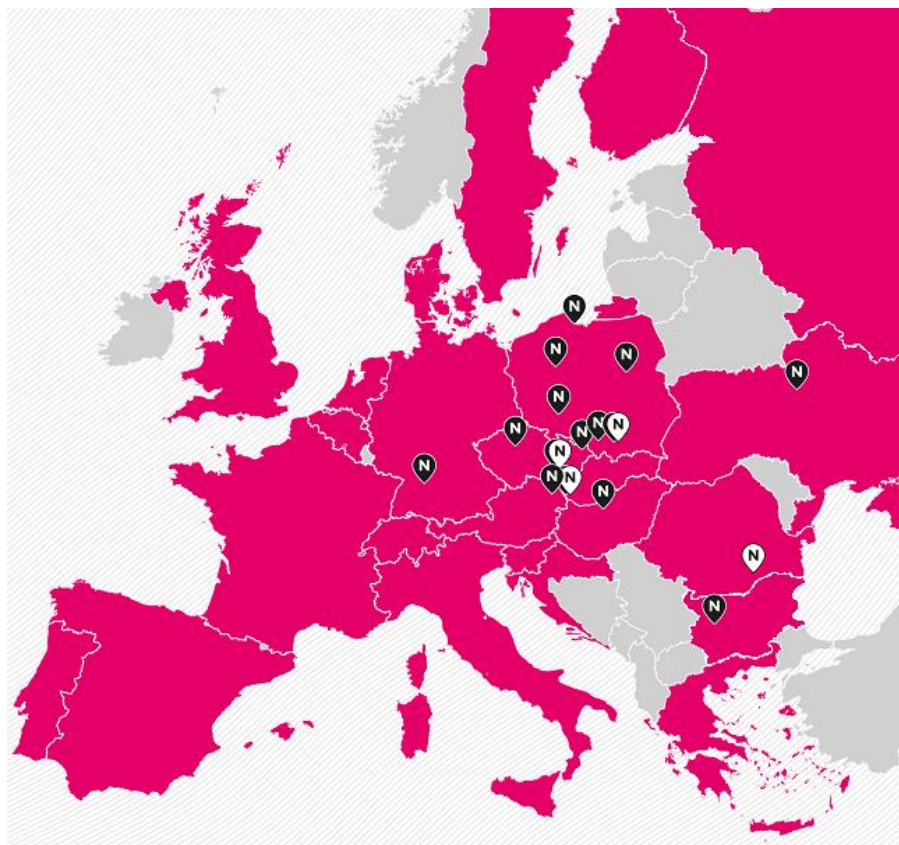
V současné chvíli společnost zaměstnává již přes 1300 zaměstnanců, přičemž jen v oddělení logistiky pracuje přibližně 500 zaměstnanců. Na následujícím grafu můžeme vidět počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních (39).



**Graf č. 1: Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních** (Zdroj: Upraveno dle (39))

Zákazníci si mohou vybrat z poměrně širokého portfolia 55 000 výrobků, které společnost nabízí na svém e-shopu. Veškeré objednávky jsou následně vyřizovány informačním systémem ELIS a jsou odesílány do všech států z centrálního skladu, který se nachází v Rajhradu u Brna. Jen v roce 2019 z něj bylo vyexpedováno přes 7,5 milionů zásilek (39).

Ze začátku byla společnost pouze internetovým obchodem, ale postupem času začala budovat svá výdejní místa a kamenné prodejny. Ve výdejních místech si zákazníci mohou své objednávky vyzvednout za poplatek ve výši 25 Kč. U objednávek nad 500 Kč je doručení na výdejní místo zdarma. V kamenných prodejnách jsou nabízeny především bestsellery a novinky a zákazníci mají možnost si zde produkty vyzkoušet a zakoupit. Na následujícím obrázku můžeme vidět působnost společnosti v rámci Evropy a Ruska (39).



**Obrázek č. 6: Působení společnosti** (Zdroj: Upraveno dle (39))

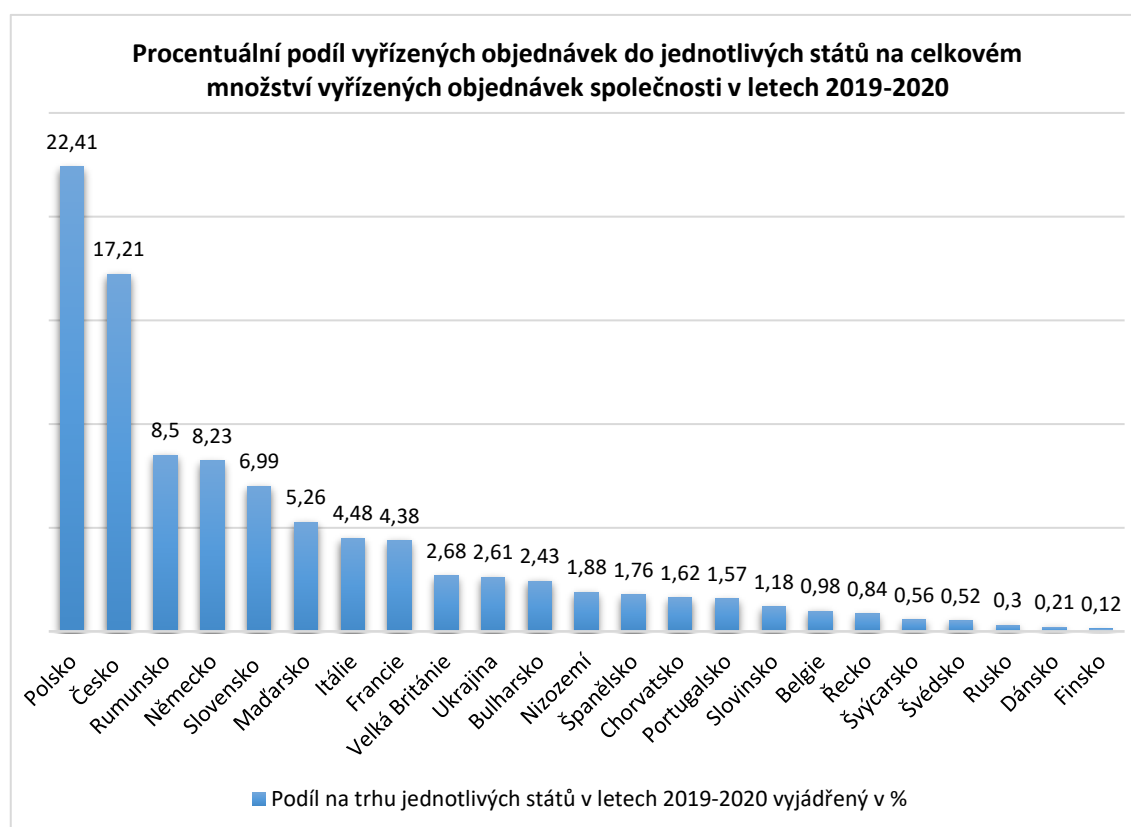
Výdejní místa a kamenné prodejny se nachází v hlavních a velkých městech několika států.

**Mezi tyto státy patří:**

- **Česká republika**, kde se prodejny a odběrná místa nachází v Praze, v Brně, v Ostravě a v Českém Těšíně,
- **Slovensko**, kde se prodejny a odběrná místa nachází v Bratislavě a v Košicích,
- **Polsko**, ve kterém je nejvíce prodejen a odběrných míst a nachází se ve Varšavě, v Krakově, v Gdaňsku, v Katovicích, v Poznani, ve Vratislavi a v Lodži,
- **Maďarsko**, ve kterém se prodejna nachází v Budapešti,
- **Rakousko**, ve kterém se prodejna nachází ve Vídni,
- **Rumunsko**, kde se dvě prodejny nachází v Bukurešti,
- **Bulharsko**, ve kterém je prodejna umístěna v Sofii,
- **Ukrajina**, kde je prodejna umístěna v Kyjevu (39).

### 3.1.2 Podíl jednotlivých států na celkovém trhu společnosti

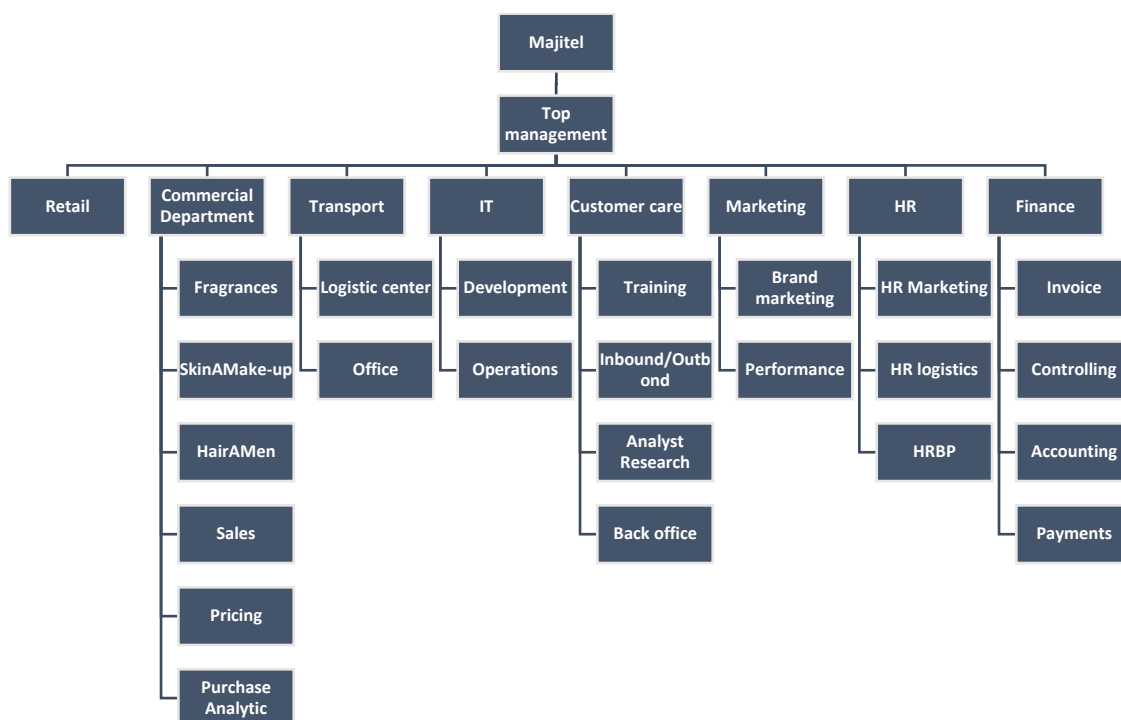
Na následujícím grafu lze vidět procentuální podíl vyřízených objednávek do jednotlivých států na celkovém množství vyřízených objednávek společnosti za rok 2019 a 2020. Největší množství vyřízených objednávek tvoří pro společnost zákazníci z Polska, a to konkrétně 22,41 %. Druhý největší podíl představovala za předešlé dva roky Česká republika, která tvořila podíl 17,21 %. Třetí největší podíl představovalo s 8,5 % Rumunsko. Naopak nejmenší podíly tvořily Dánsko s podílem 0,21 % a Finsko s podílem 0,12 % (40).



**Graf č. 2: Podíl jednotlivých států na celkovém trhu společnosti** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (40))

### 3.1.3 Organizační struktura společnosti

Vybraná společnost XY se v průběhu let rozrostla v jeden z největších internetových obchodů, který je zaměřený na prodej parfémů a kosmetiky. V průběhu let díky velkému růstu společnosti došlo ke změnám v organizační struktuře. V roce 2019 bylo zrušeno oddělení nákupu, prodeje a produktového oddělení a společně se přeměnily na oddělení Commercial Department. Na následujícím obrázku lze vidět současnou organizační strukturu společnosti (40).



Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Upraveno dle (40))

### 3.1.4 Portfolio obchodního podnikání

Společnost se zabývá především online prodejem parfémů a kosmetických přípravků. V současné chvíli disponuje nejširší nabídkou produktů v Evropě a zákazníci si tedy mohou vybrat přibližně z 55 000 produktů od 1 150 značek (39).

Nabízené produkty jsou rozděleny do několika kategorií, podle toho, na co jsou určeny. Každé kategorie je pak dále rozdělena na několik podkategorií, podle druhu dané kosmetiky, parfémů či líčidel (39).



Obrázek č. 8: Obchodní portfolio společnosti (Zdroj: Převezato z (39))

### **Kategorie – Parfémy**

Kategorie parfémů zahrnuje parfémy dámské a pánské. Dále parfémy Niche, bytové parfémy, dárkové sady, kde jsou nabízeny parfémy společně s parfémovanou kosmetikou a limitované edice Mezi nejprodávanější parfémy patří parfémy značek Calvin Klein, Hugo Boss, Giorgio Armani, Dior a Versace. Nabízí však spousty dalších jako jsou značek jako Lancome, Chanel, Yves Saint Laurent, Mancera, Montale, Valentino a další (39).

### **Kategorie – Vlasy**

V této kategorii najdeme kosmetiku zaměřenou na vlasy od značek Loreal Professionnel, Kérastase, Wella Professionals, Schwarzkopf Professional, Goldwell a další. Konkrétně sem patří různé šampóny, kondicionéry, masky na vlasy, bezoplachové péče, oleje, styling, barvy na vlasy a dále také potřeby pro kadeřnice, kartáče a hřebeny, doplňky do vlasů. V této kategorii také najdeme elektroniku na úpravu vlasů, tedy fény, žehličky na vlasy a kulmy (39).

### **Kategorie – Dermokosmetika**

Do této kategorie, spadají produkty, které odpovídají náročným požadavkům farmaceutického průmyslu: Patří sem přípravky od značky Vichy, Bioderma, Avene, La Roche-Posay, Uriage a další.

Tato kategorie tedy nabízí přípravky:

- **pro péči o pleť** – pleťové krémy, přípravky k odlíčení a čištění, pleťové masky a séra,
- **pro péči očního okolí** – masky na oči, oční krémy a gely,
- **pro péči těla** – tělové krémy, mýdla, sprchové gely, deodoranty a antiperspiranty,
- **pro péči vlasů** – šampóny, kondicionéry, masky a oleje na vlasy,
- **pro ochranu proti slunečnímu záření** – opalovací krémy, samoopalovací krémy, přípravky před a po opalování,
- **k líčení** – obočí, očí, rtů a tváře (39).

## **Kategorie – Plet'**

V této kategorii jsou zařazeny produkty od značek Lancome, Estée Lauder, Elizabeth Arden, Eisenberg, Filorga a spoustu dalších.

V této kategorii najdeme přípravky:

- **pro péči o pleť** – denní krémy, noční krémy, pleťová séra a oleje, pleťové masky
- **odlícení a čištění pleti** – čistící houbičky, čistící masky, čištění pleti, micelární vody, odličovače očí, odličovače pleti,
- **tonizaci a zklidnění pleti** – pleťová tonika, pleťové mlhy, pleťové vody a termální vody,
- **pleťové masky** – krémové masky, masky na dekolt, masky na oči či rty, slupovací masky,
- **elektro** – čistící elektrické kartáčky, epilátory na obličej a speciální péče,
- **péče o oční okolí** – masky na oči, oční krémy, gely a séra,
- **pleťové peelingy, péče o rty, péče o řasy a obočí, dárkové sady** (39).

## **Kategorie – Tělo**

Do této kategorie patří produkty, které jsou určeny pro péči o tělo, mezi tyto produkty patří tělová mléka, krémy na ruce, krémy na nohy, krémy proti striím, tělové peelingy nebo krémy proti celulitidě. Dále jsou v nabídce také přípravky pro intimní hygienu. Produkty jsou od značek Ziaja, Nivea, Bioderma, Nuxe, Dove Weleda a dalších (39).

## **Kategorie – Líčení**

V kategorii líčení je nabízeno spoustu produktů od značek Lancome, NYX Professional Makeup, Makeup Revolution, Shiseido a dalších. Patří sem makeupy, BB a CC krémy, podkladové báze, korektory, pudry, tvářenky, oční stíny a linky, tužky na oči, řasenky, přípravky pro obočí a rty. Dále také štětce a houbičky na nanášení přípravků, doplňky, přípravky na nehty a další (39).

## **Kategorie – Pro muže**

V této kategorii jsou nabízeny produkty, které jsou určeny pro muže, a to od značek Nivea, Gillette, L'Oréal Paris, Alpecin, Philips a dalších. Spadají sem parfémy pro muže,

péče o pleť, balzámy po holení, přípravky na holení, péče o vousy, péče o tělo, péče o vlasy a péče o zuby (39).

#### **Kategorie – Vůně do bytu**

V nabídce jsou taky nabízeny vůně do bytu od značek Yankee Candle, SmellsLikeSpells, Woodwick, Paddywax a dalších. Mezi tyto produkty patří svíčky, vonné oleje, bytové spreje, osvěžovače, difuzéry a katalytické lampy (39).

#### **Kategorie – Ostatní**

V poslední kategorii jsou produkty od značek Korika, Johnson's Baby, Weleda a například Curaprox. Do této kategorie je zařazena speciální kosmetika, pod kterou spadá přírodní kosmetika, vegan kosmetika, sluneční kosmetika, kosmetika pro děti, korejská kosmetika, luxusní kosmetika a profesionální kosmetika. Dále tato kategorie obsahuje produkty, které se týkají zdraví, tedy doplňky pro péči o zdraví, potraviny a zdravotnické potřeby. Třetí podkategorií je tzv. drogerie, ve které jsou nabízeny veškeré drogistické zboží jako je dekorativní kosmetika, produkty na péči o vlasy, tělo a pleť a dále také prostředky do domácnosti jako jsou čistící prostředky či prostředky na praní. Poslední podkategorií je elektronika, ve které jsou produkty například na fénování či žehlení vlasů nebo holicí strojky (39).



A DALŠÍCH VÍCE NEŽ 1 100 ZNAČEK

**Obrázek č. 9: Značky** (Zdroj: Převzato z (39))

### **3.2 PESTLE analýza**

Následující část bude zaměřena na PESTLE analýzu. Jak již bylo řečeno v teoretické části, tak tato analýza je zaměřena na zkoumání vnějšího prostředí společnosti. Předmětem analýzy bude tedy identifikace klíčových jevů, událostí a rizik, které mají vliv na činnost společnosti, a to pro všechny jednotlivé faktory.



### 3.2.1 Politické faktory

V současné době má největší vliv na politiku nejen v České republice, ale i po celém světě, příchod tzv. koronavirové krize. Na přelomu roku 2019 a 2020 došlo postupně k rozšíření nakažlivé nemoci Covid-19 po celém světě. Právě díky neznalosti nemoci a nezkušenosti s obdobnou situací musela vláda začít rychle jednat a vydat opatření, která by vedla ke snížení nákazy obyvatelstva. Vládní opatření spojena právě s touto nemocí vedla k uzavření některých služeb, obchodů či gastronomických podniků, k zákazu shromažďování osob nebo k zavedení distanční výuky pro základní, střední i vysoké školy. Postupně byl také zamezen pohyb osob do zahraničí, a naopak i pohyb cizinců k nám.

Vláda za dobu této krize vynaložila finanční prostředky pro podporu podnikatelů, kteří byli touto situací nuceni omezit provoz, anebo museli své provozovny zcela uzavřít. Spoustu financí bylo také vynaloženo na nákup ochranných pomůcek či testů na zjištění nákazy. Pro zajímavost je níže uvedena struktura a vývoj státního dluhu v letech 2012-2020. Z tabulky je patrné že státní dluh se v letech 2012-2019 držel na poměrně konstantní hodnotě oproti roku 2020, ve kterém státní dluh vzrostl z 1640,2 mld. Kč na 2 049,7 mld. Kč (41).

STRUKTURA A VÝVOJ STÁTNÍHO DLHU									
	mld. Kč								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
STÁTNÍ DLUH CELKEM	1 667,6	1 683,3	1 663,7	1 673,0	1 613,4	1 624,7	1 622,0	1 640,2	2 049,7
Domácí dluh	1 287,3	1 288,1	1 363,7	1 389,4	1 343,6	1 370,9	1 386,5	1 437,4	1 882,6
Státní pokladniční poukázky	189,1	120,9	107,6	84,4	4,2	44,0	4,2	4,5	25,4
Spořicí státní dluhopisy	56,2	87,6	77,8	66,9	37,8	21,5	5,2	13,0	25,6
Střednědobé a dlouhodobé státní dluhopisy vydané na domácím trhu	1 042,0	1 079,7	1 175,7	1 235,2	1 301,6	1 305,4	1 377,1	1 419,2	1 831,6
Ostatní zdroje	0,0	0,0	2,5	2,9	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0
Zahraniční dluh	380,3	395,2	300,0	283,6	269,8	253,8	235,5	202,8	167,2
Střednědobé a dlouhodobé státní dluhopisy vydané na zahraničních trzích	310,3	323,7	239,6	225,6	213,5	202,6	152,9	151,5	129,2
Přijaté zápůjčky a úvěry	70,0	71,5	60,4	58,0	56,3	51,2	82,7	51,3	38,0
Směnky	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Obrázek č. 10: Struktura a vývoj státního dluhu v letech 2012-2020 (Zdroj: Převzato z (41))

Pro mnoho společností byla tato situace likvidační, naopak pro jiné představovala příležitost růstu – například pro prodej přes internet, který se za dobu této krize mnohonásobně zvýšil. Pro společnost XY je však tahle nelehká situace velkou příležitostí v rámci růstu společnosti a v možnosti získávání nových zákazníků.

### 3.2.2 Ekonomické faktory

Jak již bylo řečeno, tak mezi ekonomické faktory patří například vývoj HDP, průměrná mzda, inflace, nezaměstnanost a další. Pro společnost XY je v současné době velmi důležitým faktorem nezaměstnanost. Společnost už před vypuknutím koronavirové krize rostla třicetiprocentním tempem a v rámci pandemie toto tempo ještě zrychlilo. Právě díky zavedeným opatřením a strachu z nákazy se většina nákupů začalo provádět přes internet. Společnost tak za rok 2020 prodala produkty za 15 miliard, což představovalo nárůst o polovinu oproti předchozímu roku. S větším počtem zákazníků a nákupů muselo dojít také i ke zvýšení počtu zaměstnanců, kterých bylo před krizí přibližně 800 (40).

Z následujících dat je patrné že míra nezaměstnanosti se v letech 2010-2019 poměrně snižovala, přičemž v roce 2019 činila pro celou Českou republiku 2,87 %. Mírný nárůst nezaměstnanosti můžeme vidět právě v roce 2020, která pro celou Českou republiku představovala 4,02 %. Tento nárůst můžeme přisoudit koronavirové krizi, která zapříčinila i uzavření spousta provozoven a podniků a díky tomu přišlo spoustu lidí o práci. Na druhou stranu toto mírné zvýšení nezaměstnanosti přispívá právě společnostem, které naopak při této krizi prosperují více než předtím, protože při nízké míře nezaměstnanosti je poměrně obtížné hledat nové zaměstnance, protože je právě malé procento lidí, kteří práci nemají (42).

Území, kraj	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ČR celkem	7,40	6,77	7,37	8,17	7,46	6,24	5,19	3,77	3,07	2,87	4,02
Hl. m. Praha	3,61	3,59	4,16	5,14	5,03	4,20	3,35	2,34	1,93	1,90	3,51
Středočeský	6,09	5,62	6,13	6,90	6,36	5,41	4,31	3,17	2,64	2,44	3,52
Jihočeský	6,39	5,81	6,38	7,10	6,20	5,07	4,28	3,09	2,38	2,31	3,19
Plzeňský	6,64	5,75	5,94	6,45	5,70	4,62	3,56	2,55	2,12	2,33	3,36
Karlovarský	8,94	7,98	8,51	9,33	8,21	7,06	5,45	3,47	2,93	2,74	5,45
Ústecký	10,23	9,79	10,47	11,47	10,67	8,91	7,79	5,39	4,50	3,90	5,46
Liberecký	8,06	7,34	7,75	8,46	7,72	6,36	5,17	3,76	3,18	2,95	4,06
Královéhradecký	6,28	5,68	6,55	7,31	6,36	4,96	3,76	2,72	2,31	2,38	3,11
Pardubický	7,45	6,50	7,03	7,45	6,22	5,14	4,04	2,83	2,19	2,20	2,92
Vysočina	8,10	7,16	7,63	8,05	7,35	6,22	5,17	3,80	3,02	2,70	3,31
Jihomoravský	8,45	7,61	8,15	8,94	8,25	7,01	6,11	4,60	3,86	3,48	4,55
Olomoucký	9,08	8,33	8,93	9,79	8,82	7,01	5,94	4,35	3,37	2,94	4,11
Zlínský	7,91	7,00	7,82	8,34	7,36	5,98	4,92	3,43	2,61	2,43	3,22
Moravskoslezský	9,04	8,31	9,18	10,47	9,80	8,56	7,45	5,77	4,65	4,44	5,55

Obrázek č. 11: Podíl nezaměstnaných osob v ČR podle krajů v letech 2010-2020 (Zdroj: Upraveno dle (42))

Jestliže by nastala situace opačná, tedy že by míra nezaměstnanosti byla vysoká, znamenalo by to, že velká část obyvatel by práci neměla a v tomto důsledku by také

nedostávali mzdu a byly by tak nuceni nakupovat pouze nezbytné potraviny a na luxusnější statky, tedy ty, které nejsou nezbytné pro život, by jim peníze nezbývaly. Což by následně mohlo vést ke snížení nákup například kosmetických produktů a tím i ke snížení zisku společnosti XY.

### 3.2.3 Sociální faktory

V rámci sociálních faktorů se zaměříme na vývoj trendu v nákupu přes internet jak v České republice, tak i rámci Evropy. V následující tabulce lze vidět, že procento nákupů provedených přes internet se rok od roku zvyšuje. V roce 2010 nakupovalo přes internet přibližně 27 % obyvatel ve věkové skupině 16-74 let. Postupem času došlo ke zvýšení a v současné chvíli provádí nákupy přes internet přes 71% obyvatel. Z pohledu pohlaví můžeme vidět, že poměr četnosti nákupů se střídá přibližně ob rok, tudíž některé roky nakupují více muži a některé roky nakupují více ženy. Z tabulky také lze usoudit, že nejčastěji přes internet nakupují lidé ve věkové skupině 25-34 let. Nejvíce nakupují lidé s vysokoškolským vzděláním a nejméně naopak jen lidé se základním vzděláním (43).

	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celkem 16+</b>	<b>25,4</b>	<b>41,9</b>	<b>43,6</b>	<b>51,6</b>	<b>53,9</b>	<b>58,8</b>	<b>65,7</b>
<b>Celkem 16-74</b>	<b>27,4</b>	<b>45,3</b>	<b>47,4</b>	<b>56,1</b>	<b>58,6</b>	<b>64,0</b>	<b>71,6</b>
<b>Pohlaví</b>							
Muži 16+	28,0	42,6	42,3	53,0	53,6	59,2	65,7
Ženy 16+	23,0	41,2	44,9	50,3	54,2	58,5	65,6
<b>Věková skupina</b>							
16–24 let	38,8	60,6	58,7	69,8	71,0	81,4	85,5
25–34 let	44,5	66,9	72,0	79,1	81,3	86,5	91,2
35–44 let	34,7	59,2	59,4	70,9	71,4	76,9	86,1
45–54 let	22,1	41,2	46,6	56,2	63,8	69,8	77,7
55–64 let	10,5	25,7	28,3	38,6	41,2	45,4	57,0
65+	3,0	8,0	9,7	12,7	13,5	16,4	21,2
<b>Vzdělání (25-64 let)</b>							
Základní	7,1	12,6	13,9	21,8	32,0	33,4	43,1
Střední bez maturity	17,1	35,4	39,5	46,0	50,5	54,6	68,0
Střední s maturitou + VOŠ	38,2	58,7	65,2	69,3	73,9	79,8	85,7
Vysokoškolské	49,8	71,3	69,8	84,6	84,0	88,9	92,1
<b>Ekonomická aktivita (16+)</b>							
Zaměstnaní	33,0	53,8	56,0	66,5	68,4	74,4	82,2
Nezaměstnaní	21,3	33,8	31,5	36,7	38,5	40,5	60,1
Ženy v domácnosti*	43,2	65,5	72,4	77,6	82,7	80,6	89,4
Studenti	40,4	61,4	58,3	68,5	69,5	81,9	86,9
Starobní důchodci	3,7	9,9	11,4	14,5	15,5	17,2	22,1
Invalidní důchodci	5,8	17,3	22,8	28,4	32,4	32,0	43,9

Obrázek č. 12: Osoby v ČR, které nakoupily na internetu v posledních 12 měsících (Zdroj: Převzato z (43))

Následující tabulka je zaměřena na procentuální vyjádření počtu osob jednotlivých států Evropské unie, které nakoupily v jednotlivých letech přes internet. Podobně jak v České republice se počet prováděných nákupů přes internet stále zvyšuje. Z tabulky lze vyčíst že nejvíce lidí, kteří nakupují přes internet je ve Velké Británii (86,7 %) v Dánsku (84,1 %) a ve Švédsku (82,2 %). Naopak nejméně nákupu uskutečněných přes internet připadá na Bulharsko (21,7 %), Rumunsko (23,5 %) a na Itálii (38,3 %) (44).

	2009	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>EU28 průměr</b>	<b>36,3</b>	<b>47,2</b>	<b>50,2</b>	<b>53,0</b>	<b>55,1</b>	<b>57,5</b>	<b>59,5</b>	<b>63,2</b>
Belgie	35,6	47,6	54,2	55,2	56,8	59,6	60,5	66,2
Bulharsko	4,7	12,1	16,6	18,5	16,8	17,7	20,8	21,7
<b>Česko</b>	<b>23,7</b>	<b>36,4</b>	<b>42,5</b>	<b>45,3</b>	<b>47,4</b>	<b>55,6</b>	<b>58,6</b>	<b>64,0</b>
Dánsko	63,6	77,4	77,7	78,9	81,5	80,2	84,4	84,1
Estonsko	16,8	23,2	48,6	58,9	56,4	58,2	61,3	68,2
Finsko	53,5	65,2	68,4	69,3	67,4	70,8	69,9	73,1
Francie	43,9	58,6	62,2	64,6	65,8	66,7	67,1	70,2
Chorvatsko	10,1	26,4	27,7	31,4	33,2	28,8	35,2	45,3
Irsko	36,8	45,7	50,5	51,4	59,2	53,1	58,9	66,6
Itálie	12,4	19,7	22,3	26,4	29,0	32,2	35,6	38,3
Kypr	16,3	24,7	26,9	23,3	29,1	31,9	32,2	38,6
Litva	8,5	25,5	26,0	31,8	33,4	38,1	43,4	48,4
Lotyšsko	18,7	31,7	33,5	38,1	44,4	45,6	44,9	46,6
Lucembursko	58,5	70,0	74,0	77,9	78,4	80,0	71,8	72,1
Maďarsko	15,6	28,8	32,5	35,8	38,8	38,6	41,2	49,2
Malta	34,2	46,0	47,0	50,7	46,8	51,6	54,2	57,8
Německo	56,3	68,5	70,4	73,1	74,1	74,9	76,8	79,4
Nizozemsko	62,7	68,9	70,8	71,2	73,9	78,9	79,9	81,4
Polsko	23,2	31,6	34,2	36,9	41,9	45,0	47,8	53,9
Portugalsko	13,1	24,5	26,3	31,0	31,0	34,1	36,7	38,7
Rakousko	41,1	54,0	53,3	57,7	57,6	61,6	60,3	62,4
Rumunsko	2,2	8,3	10,1	10,8	11,9	16,1	19,8	23,5
Řecko	9,7	24,6	25,7	31,7	31,1	32,1	35,9	38,9
Slovensko	28,0	44,5	48,1	49,6	56,3	58,5	59,0	60,2
Slovinsko	23,9	35,9	37,0	38,9	40,3	45,8	50,7	55,6
Španělsko	22,3	31,8	37,4	42,3	43,8	49,9	53,3	58,0
Švédsko	63,1	72,6	74,8	71,1	75,5	80,9	77,6	82,2
Velká Británie	66,1	77,0	78,7	81,1	82,6	82,0	82,8	86,7

Obrázek č. 13: Osoby v zemích EU, které nakoupily na internetu v posledních 12 měsících (Zdroj: Převzato z (44))

### 3.2.4 Technologické faktory

V dnešní době jsou již technologie na tak vysoké úrovni, že není úplně snadné si představit, kam až jsme schopni dojít v rámci technologického pokroku. Jednou z nejvýznamnějších technologií v dnešní době jsou informační a komunikační technologie. Internetové připojení používá v dnešní době již většina lidí, jak v práci, tak i ve svém soukromém životě.

Velký rozmach nákupů přes internetu byl zaznamenán mezi lety 2019 a 2020, což bylo z velké části způsobeno koronavirovou krizí, která způsobila, že většina kamenných

prodejen musela být uzavřena. Podíl nákupů přes internet mezi rokem 2019 a 2020 vzrostl ze 39 % na 54 %, tedy přibližně o 15 % (45).

V následující tabulce můžeme vidět vývoj dostupnosti internetu v domácnostech v rámci jednotlivých států v letech 2009-2019. V roce 2009 využívalo internetové připojení v České republice necelých 55 % domácností. V roce 2019 využívalo internetové připojení v ČR již o 30 % domácností více, konkrétně tedy 87 %. Největší procento domácností, které využívají internetové připojení připadá v roce 2019 na Nizozemsko (98,4 %), Švédsko (96,1 %) a Velkou Británii (95,8 %). Naopak nejnižší podíl připadá na Bulharsko (75,1 %), Řecko (78,5 %) a Portugalsko (80,9 %). Průměr za Evropskou unii v roce 2019 činí 90,5 % (46).

	2009	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>EU28 průměr</b>	<b>65,7</b>	<b>78,6</b>	<b>81,0</b>	<b>82,6</b>	<b>85,4</b>	<b>86,9</b>	<b>88,8</b>	<b>90,5</b>
Belgie	67,4	80,0	82,8	81,8	84,8	86,0	87,3	89,7
Bulharsko	29,6	53,7	56,7	59,1	63,5	67,3	72,1	75,1
<b>Česko</b>	<b>54,2</b>	<b>72,6</b>	<b>78,0</b>	<b>79,0</b>	<b>81,7</b>	<b>83,2</b>	<b>86,4</b>	<b>87,0</b>
Dánsko	82,5	92,7	93,1	91,7	94,3	97,0	92,7	95,4
Estonsko	61,9	80,3	82,9	87,7	86,2	88,3	90,5	90,4
Finsko	77,8	89,2	89,8	89,9	91,9	94,4	94,3	94,4
Francie	68,9	81,7	83,0	82,6	85,9	86,4	88,6	90,2
Chorvatsko	50,0	64,6	68,4	76,7	77,3	76,5	81,5	80,5
Irsko	66,7	82,4	82,2	84,9	86,7	88,4	89,1	90,6
Itálie	53,5	68,9	72,6	75,4	78,5	81,0	84,3	85,2
Kypr	52,8	64,7	68,6	71,2	74,4	79,4	86,2	89,6
Litva	60,0	64,7	66,0	68,3	71,7	75,0	78,4	81,5
Lotyšsko	58,0	71,6	73,4	76,0	77,3	78,6	81,6	85,4
Lucembursko	87,2	94,5	95,6	96,8	97,0	97,2	93,0	95,2
Maďarsko	53,4	71,5	75,0	75,6	81,4	82,4	83,3	86,2
Malta	64,4	78,8	80,7	81,9	81,9	85,5	84,4	86,1
Německo	79,1	87,7	89,5	90,3	92,1	92,9	94,4	94,8
Nizozemsko	89,7	94,6	95,8	96,0	96,7	98,2	98,0	98,4
Polsko	58,6	71,9	74,8	75,8	80,4	81,9	84,2	86,7
Portugalsko	47,9	62,3	64,9	70,2	74,1	76,9	79,4	80,9
Rakousko	69,8	80,9	81,0	82,4	85,1	88,8	88,8	89,9
Rumunsko	37,9	58,1	60,5	67,7	72,4	76,4	80,9	83,6
Řecko	38,1	56,3	65,6	68,1	69,1	71,0	76,5	78,5
Slovensko	62,2	77,9	78,4	79,5	80,5	81,3	80,8	82,2
Slovinsko	63,9	75,6	76,8	77,6	78,4	81,7	86,7	89,0
Španělsko	52,9	69,8	74,4	78,7	81,9	83,4	86,4	91,4
Švédsko	86,0	92,6	89,6	91,0	93,8	94,7	92,1	96,1
Velká Británie	76,7	88,4	89,9	91,3	93,5	94,0	94,9	95,8

Obrázek č. 14: Domácnosti v zemích EU s internetem (Zdroj: Převzato z (46))

### 3.2.5 Legislativní faktory

V rámci zajištění správného chodu státu a jeho složek jsou vydávány různé zákony, nařízení či vyhlášky, které musí všechny subjekty státu dodržovat. Pro vybranou společnost XY je tedy důležité aktuální situaci sledovat a přizpůsobovat se případným

změnám v zákonodárném systému. V roce 2004 se stala Česká republika členem Evropské unie, tudíž musí dodržovat i právní předpisy platné EU. Evropská unie představuje jednotný vnitřní trh, což znamená že na území všech členských států platí volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu. V případě nákupů ze třetích zemí se musí zohledňovat celní poplatky.

**Mezi zákony a vyhlášky, kterými se společnost řídí, jsou například:**

- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce;
- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník;
- Zákon č. 235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 586/1992 Sb., O daních z příjmů;
- Zákon č. 526/1990 Sb., O cenách;
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů;
- Zákon č. 242/2016 Sb., Celní zákon (47).

### **3.2.6 Ekologické faktory**

V dnešní době se čím dál více dbá na ekologii, udržitelnost a na ochranu životního prostředí. Vybraná společnost XY se snaží být v souladu s těmito faktory a negativně do životního prostředí nezasahovat. Základem je dodržování zákona o nakládání s odpady č. 185/2001 Sb., dle kterého se společnost řídí (48).

Společnost také nabízí na svém e-shopu ekologický způsob zabalení objednávek, který využívá k balení recyklovaný materiál bez plastů a cena za tuto službu činí 25 Kč. Společnost XY také navázala spolupráci se společností EKO-KOM. Jedná se o autorizovanou obalovou společnost, která vytvořila a provozuje celorepublikový systém, který zajišťuje třídění, recyklaci a opětovné využití obalového odpadu na vysoké úrovni (40).

### **3.3 Porterův model konkurenčního prostředí**

Porterův model konkurenčního prostředí slouží k analýze v daném odvětví a ke stanovení úspěšnosti společnosti v tomto odvětví. Tato analýza se zaměřuje na vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu společností působících na daném trhu.

### **3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Odběratelé společnosti tvoří koneční spotřebitelé, z čehož vyplývá, že se jedná o B2C trh. Zákazníci jsou pro společnost důležití, protože právě díky zákazníkům vytváří společnost zisk a díky tomu se společnost může neustále rozrůstat a zlepšovat v rámci technologií, poskytovaných služeb i kvality zaměstnanců.

Společnost XY v současné chvíli obchoduje se zákazníky ze 24 států včetně České republiky. Za dobu své působnosti si vytvořila skupinu svých loajálních zákazníků, kteří jsou pro společnost nejdůležitější. Nejen že se opět vrací a nakupují produkty od společnosti, ale také mohou díky své pozitivní zkušenosti přivést další potenciální zákazníky (40).

### **3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost působí na trhu, ve kterém se nachází velké množství dodavatelů, a právě díky tomu je vyjednávací síla dodavatelů poměrně nízká.

Společnost dlouhodobě spolupracuje s několika stálými dodavateli, se kterými má již předem dohodnuté objednávky včetně ceny a termínu. Dle aktuální potřeby také spolupracuje i s jinými dodavateli. Dodavatele si společnost vybírá na základně kvality nabízených produktů, cen či doby doručení (40).

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří například dodavatel kosmetiky L'ORÉAL, od kterého nabízí značky jako Yves Saint Laurent, Maybelline New York, Giorgio Armani nebo i vlasovou kosmetiku od značky Matrix či Kérastase. Dalším významným dodavatelem je například COTY, který nabízí produkty od značek Gucci, Calvin Klein či Hugo Boss. Mezi další velké partnery patří dále například PUIG a SHISEIDO (40).

### **3.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Každá společnost musí počítat s možností, že na se trhu mohou objevit nové společnosti, které by mohly představovat potenciální konkurenci. Právě kvůli této možnosti by se měla společnost snažit neustále zlepšovat a být lepší než stávající konkurence.

Společnost XY si za dobu své existence vybudovala na tuzemském i zahraničním trhu dobré jméno a má své loajální zákazníky. V současné době

představuje společnost prodejce s nejširší nabídkou v Evropě, která nabízí přes 55 000 produktů. Společnost již působí na území 24 států a díky moderním technologiím a dlouhodobé spolupráci s dodavateli a dopravci je schopna doručit zásilky v rámci několika dnů za příznivé ceny (39).

Bariéry vstupu do tohoto odvětví nejsou příliš velké, avšak noví potenciální konkurenti by museli být schopni nabídnout zákazníkům lepší služby, rozsáhlejší nabídku produktů, možnost rychlejšího doručení či nižší ceny, což pro začínající společnost není jednoduché. Proto riziko vstupu nových konkurentů společnost ohrožuje minimálně.

### **3.3.4 Hrozba substitutů**

S možností nových substitutů musí společnosti také neustále počítat, obzvláště v dnešní době, kdy jdou technologie stále kupředu. Jak již bylo řečeno vybraná společnost XY disponuje nejširší nabídkou v Evropě v rámci kosmetických přípravků.

Nabízený sortimentu společnosti není zaměřen jen na konkrétní druh produktů, ale je poměrně různorodý. Společnost nabízí například produkty, které jsou cenově dostupnější a lze je sehnat v jakékoliv drogerii nebo naopak profesionální kosmetiku, která je od velmi známých i dražších značek a lze je sehnat jen od určitých distributorů. Z pohledu nových substitutů je hrozba pro společnost také minimální (40).

### **3.3.5 Rivalita společností působících na daném trhu**

Obchodní společnost XY je především online prodejcem kosmetiky a parfémů, který působí na tuzemském i zahraničním trhu. Společnost však také disponuje i několika kamennými prodejnami, ve kterých je však pouze omezená nabídka sortimentu. a stále je poměrně velké množství zákazníků, kteří preferují nákupy v kamenných prodejnách než přes internetové stránky. Za konkurenci lze v tomto případě považovat jak společnosti, které nabízí prodej produktů přes internetové obchody, tak společnosti, které nabízí produkty v kamenných prodejnách.

Výhodou společnosti XY je taková, že nabízí velmi široké spektrum produktů, které zákazníci naleznou na jednom místě (e-shopu) a vše mohou nakoupit zároveň přímo z domova. Výhodou může být i menší počet kamenných prodejen, díky kterému mohou nabízet produkty za nižší ceny než konkurence. Stále jsou však zákazníci, kteří preferují



kamenné prodejny. Na tuzemském i zahraničním trhu lze jako největší konkurenty považovat především společnosti Douglas, Sephora, FAnn či Marionnaud, které se také zabývají prodejem kosmetiky přes e-shopy i prodejem v kamenných prodejnách (40).

### **3.4 Analýza distribučního kanálu**

V této části práce bude provedena analýza distribuce se zaměřením na distribuční kanály v rámci mezinárodního obchodu. Nejprve bude popsán průběh zpracování zakázky prostřednictvím informačního systému. V dalším kroku bude popsán centrální sklad a procesy, které v něm probíhají v rámci distribuce. Dále budou popsány způsoby doručení zásilek do jednotlivých zemí, případný způsob reklamace a způsoby získávání zpětné vazby od zákazníků.

#### **3.4.1 Průběh zpracování zakázky**

Vyřizování objednávek probíhá prostřednictvím softwaru ELIS. ELIS je interně vyvíjený komplexní modulární informační systém, který byl vyvinut vlastním IT oddělením přímo pro společnost. Jako databáze je používán microsoft SQL server. Jedná se tedy o ERP Systém, který má několik modulů – skladování, řízení vztahů se zákazníky (CRM), zakázky, reklamace, produkty a nákup (40).

Průběh zpracování zakázky funguje tak, že jakmile zákazník na stránkách společnosti dokončí proces objednávky, propadne tato zakázka do systému ELIS, který ji ve většině případů automaticky zpracuje a dá příkaz WMS, aby logistika zakázku připravila. Pokud nelze zakázku zpracovat automaticky, je potřeba, aby ji dořešil operátor. Logistika pak má max. 3,5 hodiny na zpracování, vychystání (picking), zabalení (packing) a expedici. WMS také musí zohlednit i doplňkové služby s přidanou hodnotou, které společnost svým zákazníkům nabízí, jako je gravírování, dárkové balení nebo ekologické balení, jelikož tento proces neprobíhá na standardních balících stanicích (40).

#### **3.4.2 Centrální sklad**

Centrální sklad společnosti se nachází v Rajhradu nedaleko Brna. Plocha určená pro skladování produktů činí 6 000 m<sup>2</sup>, spolu s příjmovým, balicím a expedičním centrem činí celková plocha bezmála 9 000 m<sup>2</sup>. Ze skladu jsou expedovány zásilky do všech

zemí, ve kterých působí. Skladová zásoba je stanovena na úrovni týdenní potřeby a zbytek produktů je skladováno v externím skladu, který se nachází v Syrovicích (39).



**Obrázek č. 15: Centrální sklad společnosti v Rajhradu (Zdroj: Převzato z (39))**

Ve skladu se nachází několik logistických oddělení, které lze dělit na:

- oddělení příjmu,
- oddělení vychystávání,
- oddělení balení,
- oddělení expedice (40).

### **3.4.3 Oddělení příjmu**

Oddělení příjmu probíhá ve třech částech. Jedná se o vybalovací linku, produktové oddělení a příjímací linku.

#### **Vybalovací linka**

Na vybalovací lince je nejprve řešeno příchozí zboží (palety či balíčky) od dodavatelů a jejich kontrola. Přijaté zboží se založí do interního systému Elis, vytiskne se štítek a palety se označí. Přijaté zboží se uloží do regálů, odkud si je berou skladníci na linku a všechno zboží vybalí. Zboží se vybaluje do modrých přepravek, které se označí štítkem, na kterém jsou informace o dodavateli, datum přijetí a datum vybalení. Takto vybalené zboží označené štítkem se posílá dál po dopravníku ke zpracování (40).

Na příjem zboží dále přijíždí reklamace nebo vratky. Reklamace jsou zásilky, které zákazník zasílá zpět, například jako nevhodný dárek. Vratky jsou nevyzvednuté balíčky,

které si zákazník nevyzvedl nebo mu to dopravce nebyl schopný doručit. Reklamáce i vratky musí být zadány do systému (40).

### **Produktové oddělení**

Na produktovém oddělení jsou řešeny produkty, které se nezpracovávají hned na lince. Na tomto oddělení se dohlíží na to, aby každý produkt měl správný čárový kód, popřípadě byl vhodně zabalen.

Tři nejčastější věci, které se na tomto oddělení řeší:

- **produkt nemá čárový kód**, to znamená že nemůže být zaevidován do systému, nemůže se vychystat ani zabalit ani vyexpedovat. Produktový specialista najde produkt v systému, vytiskne čárový kód a nalepí jej na zboží, které se potom vrátí do bedny a dá zpět na pás,
- **dodavatelé používají stejné čárové kódy na celé své portfolio**. Jedná se například o kartáčky na zuby, které mají různé barvy. Kartáčky se musí rozdělit podle barev a na každou barvu nalepit jiný čárový kód, aby se mohly systémově vychystat podle barvy, kterou si zákazník objedná. Polepí se tedy tím kódem dá se zpět do modré bedny a na pás.
- **produkty náchylné na poškození**. Jedná se například o skleněné svíčky, které se na produktovém oddělení balí přímo do bublinkové fólie a na ni se nalepí čárový kód, aby produkty mohly být později naskenovány do systému (40).

### **Přijímací linka**

Každý produkt z modré přepravy, který po dopravníku přijede se vkládá do skladovacích boxů a ty se dále ukládají do regálů. Ze skladovacích boxů se pak následně vychystávají samotné objednávky.

Pracovník si tedy stáhne z linky modrou bednu, naskenuje čárový kód, aby se vědělo, od kterého dodavatele se budou produkty zpracovávat. Následovně bere z přepravy produkt po produktu a každý produkt pomocí skeneru naskenuje a na počítačové obrazovce se mu zobrazí fotka a popis produktu. Zaměstnanec kontroluje, zda produkt, který zpracovává, odpovídá obrázku na obrazovce. Když se jedná o totožný produkt, tak je vkládán do skladovacího boxu. Skladovací boxy mají dvě velikosti. Do menších se dávají například rtěnky a make-upy a do větších například parfémy (40).

Takto pracovník skenuje produkty a vkládá je do skladovacího boxu, dokud není box plný. Jakmile je box plný, tak je poslán dál po dopravníku, který jej přesune buď na oddělení vychystávání, kde se box ukládá na pozici, ze které je pak následně vychystáván do objednávek nebo je box poslán na zpracování do externího neboli paletového skladu. Na vychystávání je uchováváno od každého produktu určité stanovené množství, které se rovná týdenní zásobě (např. 100 kusů). To znamená, že jestliže je na skladě už 100 kusů a po pásu jede ve skladovacím boxu dalších 20 kusů, tak jsou kusy „navíc“ odchýlený právě na externí sklad. Do externího skladu jsou skladovací boxy posílány po zaplnění celé palety. V případě, že dojde ke snížení zásoby na hlavním skladu pod stanovenou týdenní zásobu, tak se z externího skladu produkty vyskladní a přivezou se zpět do skladu do Rajhradu (40).

První část přijímací linky tedy představuje kontrolu, zda sedí produkt vizuálně s produktem, který je načtený na obrazovce. Druhá část přijímací linky spočívá v kontrole kvality produktu, tedy zda není produkt nějak poškozen.

Jestliže je produkt nějakým způsobem poškozen, tak se označí jako poškozený a vloží se do červeného košíku, který zaměstnanec na konci směny přinese na produktové oddělení. Na produktovém oddělení se všechny poškozené produkty nafotí a pošlou se na dodavatelské reklamace. Poškození se určuje manuálem kvality, kde jsou rozebrány kategorie produktů a jejich limity poškození, tedy co ještě může být prodáváno a co je naopak nevhodné dál prodávat. Díky tomu se nestane, že by se do skladu dostal poškozený produkt a byl by poslán zákazníkovi (40).

#### **3.4.4 Vychystávání zakázek**

Vychystávání zakázek probíhá v tzv. policové galerii, která má 4 patra a dělí se na:

- starou galerii, která slouží k vychystávání zakázek,
- novou galerii, která slouží ke skladování produktů (40).

##### **Stará galerie**

Vychystávání produktů ze staré galerie probíhá za pomoci velkých vozíků a ukládacích boxů. Ukládací boxy jsou opatřeny přihrádkou, která slouží pro uložení drobnějších produktů a minimalizují tak jejich možné poškození při vychystávání.

Vychystávání probíhá ve všech čtyřech patrech. Na každém patře je tzv. team leader, tedy skladník se žlutou vestou, který v systému sleduje jednotlivé zakázky a jejich limitní časy, tedy do kdy musí být jednotlivé zakázky vychystány. Úkolem team leadera je na základě získaných informací ze systému vychystat vozíky s boxy, které přiřazuje jednotlivým pracovníkům a následně je také kontroluje, zda jsou zakázky správně vychystány (40).

Pracovník si za pomoci čtečky naskenuje veškeré boxy, které jsou v jeho přiřazeném vozíku uloženy, přičemž v každém boxu může být více zakázek. Průměrně v boxu bývá přibližně 6,5 zakázek, a to z toho důvodu, aby bylo vychystávání co nejefektivnější.

Po naskenování boxů systém vygeneruje trasu, ve které pracovník bude produkty z jednotlivých zakázek vychystávat. Pracovník přijede s vozíkem k pozici, kterou mu čtečka ukázala a dle zobrazené fotografie na čtečce vybírá konkrétní produkt. Pracovník produkt vezme, načte jeho čárový kód a systém mu ukáže, do kterého boxu produkt patří. Pracovník produkt do boxu vloží a box naskenuje. Tímto potvrdí, že produkt do boxu vložil a přechází na další pozici, kterou mu systém ukáže.

Pracovník tímto způsobem vychystává všechny produkty, které do naskenovaných boxů patří a díky naplánované trase se nemusí vracet zpět, ale všechny produkty vychystá po jedné cestě (40).



**Obrázek č. 16: Policová galerie** (Zdroj: Převzato z (39))

Jakmile čtečka pracovníkovi ukáže, že má vychystány všechny produkty, tak boxy vyskládá na válečkový dopravník, který je přesune do dalších pater anebo přímo na oddělení balení.

Do dalších pater putují boxy v tom případě, jestliže do dané zakázky spadají i další produkty, které jsou umístěny ve více patrech (jedná se o tzv. mezipatrové zakázky). Opět box putuje po dopravníku na další patro a systém vyhodnotí, zda produkty, které do zakázky patří, jsou na daném patře nebo zda jej pošle do patra dalšího. Jakmile je zakázka zkompletována, tak je poslána dopravníkem na oddělení balení (40).

### 3.4.5 Balení

Balení zakázek je velmi důležitou činností v procesu distribuce. Jestliže není zakázka správně zabalena, tak může dojít k jejímu poškození a z toho důvodu je důležité, aby pracovníci věděli, jak jednotlivé zakázky správně zabalit.

Balení jednotlivých zakázek probíhá několika způsoby. Způsob balení zásilek se tedy dělí podle toho, zda je určeno na:

- standardní balení, které je určeno pro zásilky do domu nebo do zásilkovny,
- balení produktů, které jsou určeny pro osobní odběr ve výdejních místech společnosti,
- balení produktů, které jsou určeny na prodejnu (40).



Obrázek č. 17: Balení zakázek ve skladu (Zdroj: Převzato z (39))



## **Průběh balení**

Po dopravníku přijíždí vychystané ukládací boxy a pracovník si bere první náhodný box, který má u sebe. Naskenuje jeho čárový kód a na počítači se mu zobrazí veškeré zakázky a produkty, které jsou v boxu obsaženy.

Nejprve si pracovník vezme jakýkoli produkt z boxu, naskenuje ho a systém už potom sám vybere tu jednu konkrétní zakázku, do které vybraný produkt patří. Pracovník na obrazovce vidí všechny produkty, které do konkrétní zakázky patří a podle fotografií a jednotlivých popisů produktů, je v boxu hledá. Aby se daly produkty v boxech lépe hledat, tak jsou naplněny pouze ze 70 % své celkové kapacity (40).

Každý produkt, který zakázka obsahuje, se musí naskenovat, aby pracovník viděl, že je produkt správně vychystán a také aby věděl, jakým způsobem produkty a zakázku zabalit. Neustále se tedy vizuálně kontroluje podle fotografie, že se vychystává či balí správný produkt (40).

## **Standardní balení**

Jestliže má pracovník naskenované všechny produkty, tak u standardní zakázky se produkty zabalí do bublinkové fólie. Je několik pravidel, podle kterých se určuje, jaké produkty se mohou balit společně a které ne, a to z důvodu, aby nedošlo k poškození produktů.

Jestliže jsou produkty zabaleny do bublinkové fólie, tak následuje výběr vhodné velikosti krabice, do které se produkty uloží. Krabici si pracovník složí, lepící páskou zalepí dno, vloží do krabice zabalené produkty, uzavře krabici a lepící páskou ji zalepí. Z tiskárny vyjede expediční štítek, který se na balík nalepí a balík je poslán po páse na expedici. Jedná se o standardní typ balení a používá se u balíků, které jsou odesílány zákazníkům přímo k nim domů nebo do zásilkovny (40).

## **Balení na osobní odběr**

Jestliže si zákazník zvolí způsob doručení na jedno z výdejních míst, tak je balení odlišné. Pracovník si opět naskenuje všechny produkty, které zakázka obsahuje, ale už je nebalí do bublinkové fólie, ale jen do průhledných sáčků a na něj se nalepí expediční štítek. Na štítku jsou informace o zákazníkovi, číslo objednávky a pobočka, na kterou je

zakázka určena. Takto zabalená zakázka se vkládá do šedé přepravy a ta se dále pošle po dopravníku na expedici (40).

### **Balení produktů na prodejnu**

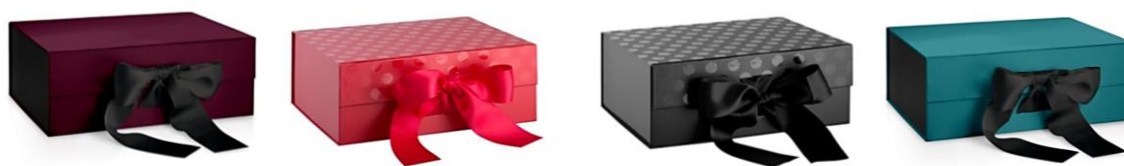
Vybraná společnost má také několik kamenných prodejen, kde si mohou zákazníci produkty vyzkoušet a zakoupit. Zásobování prodejen probíhá tzv. zakázkou na zásobování. Všechny produkty se opět vychystají a naskenují, poté jsou vloženy do šedé přepravy, a to volně, bez jakéhokoliv balení. Expediční štítek se nalepí přímo na šedou přepravku, která se pošle po dopravníku dál. Produkty se nebalí z toho důvodu, protože po jejich přijetí na danou prodejnu, by se musely opět vybalit a docházelo by tak k plýtvání materiálu (40).

**Společnost nabízí v rámci balení zásilek několik služeb, mezi které patří:**

- dárkové balení,
- ekologické balení,
- speciální služba – Gravírování (40).

### **Dárkové balení**

Zákazníci si mohou na e-shopu zvolit, zda si chtějí nechat produkty zabalit do dárkového balení. Zákazník si může vybrat z několika variant barevných dárkových krabiček. Další varianty dárkového balení jsou vždy k dispozici v rámci některých svátků, např. na Vánoce či Valentýna.



**Obrázek č. 18: Dárkové balení** (Zdroj: Upraveno dle (39))

Pracovník si opět naskenuje všechny položky z určité zakázky a vloží je do dárkové krabičky, kterou si zákazník vybral. Dále krabičku vyplní černým výplňovým papírem, tzv. Sizzlepakem, zadělá ji a tuto dárkovou krabičku vloží ještě do expediční krabice, na kterou nalepí expediční štítek s údaji a pošle ji po páse dál na expedici. Cena za dárkové balení činí 99 Kč (40).



## Ekologické balení

Druhou speciální službou, kterou si mohou zákazníci na e-shopu zvolit je ekologické balení, u kterého se nepoužívají plasty, ale pouze recyklovatelný materiál. Opět musí pracovník všechny produkty naskenovat, ale už je nebalí do bublinkových fólií ani do průhledných sáčků, ale pouze do papírů. Jako výplň do krabice se využívá papír a krabice je přelepena papírovou páskou. Na krabici se opět nalepí expediční štítek s údaji a posílá se dále po páse na expedici. Cena za ekologické balení činí 25 Kč (40).

## Gravírování

Třetí speciální službou je gravírování. Tato služba umožňuje vygravírování neboli vyrytí nějakého textu či data na produkt, a to vypalováním laserem. V současné chvíli je možno využít tuto službu přibližně na 300 produktů mezi které patří parfémy, rtěnky, make-upy a další. Cena za tuto službu činí 129 Kč (40).

V následující tabulce jsou uvedeny ceny za dárkové a ekologické balení a za gravírování.

**Tabulka č. 3: Ceny za speciální způsob balení objednávek** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

Poskytovaná služba	Cena za službu
Dárkové balení	99,-
Ekologické balení	25,-
Gravírování	129,-

### 3.4.6 Expedice

V první části expedice sjíždí balíčky z obou balíren na třídič, který jednotlivé balíčky skenuje a třídí je podle jednotlivých způsobů doprav a zemí, do kterých jsou určeny. Dále třídič vyklopí balíky na jednotlivé spádové dopravníky, které putují k pracovníkovi a ten je musí ještě dál třídit ručně, a to z toho důvodu, protože třídič má pouze 24 větev a jednotlivých doprav, kterými mohou být balíky poslány, je skoro 40. Na každou větev tedy připadá více způsobů dopravy (40).

Pracovník bere jednotlivé balíčky a skládá je do klecí podle určitého způsobu dopravy, přičemž každá klec je určena pro jednoho konkrétního dopravce. Naloženou klec si přebírá pracovník do další části expedice, tzv. paletizace, kde balíčky skládá na paletu

a každý balíček, který na ni uloží musí taky naskenovat, aby bylo zaevidováno, na kterou paletu byl balíček uložen. Jakmile je na paletě uloženo určité množství balíčků, tak ji pracovník lehce zafixuje strečovou fólií a přesune ji na ovinovací stroj, kde celou paletu pořádně stáhne a z každé strany nalepí velký čárový kód, který udává informace o balíčcích, které na dané paletě jsou (40).

Pracovník dále přesune paletu paletovým vozíkem do druhé části expedice, kde je nachystá do vyhrančených míst. Zde jsou odloženy až do chvíle, než se začnou nakládat na určitý dopravní prostředek. Po naložení každé palety se opět naskenuje uvedený čárový kód, aby bylo zřejmé, která paleta se zrovna naložila a zároveň čtečka pošle elektronická data o naložené paletě přímo konkrétnímu přepravci (40).



**Obrázek č. 19: Expedice zakázek ve skladu (Zdroj: Převzato z (39))**

### **3.4.7 Způsoby doručení**

Společnost XY spolupracuje s mnoha přepravci, mezi které patří například kurýrní společnost DPD, kurýrní společnost PPL, kurýrní společnost GLS, Česká pošta, zásilkovna a doručovatelskou společnost SPS (UPS). Pro doručení zásilek zákazníkům využívá přibližně 40 způsobů doručení do všech 24 zemí, včetně České republiky. Jedná se o doručení zásilek prostřednictvím pošty, kurýrních nebo zásilkových společností. V několika zemích je také možnost osobního odběru přímo na odběrných místech nebo v kamenných prodejnách (40).

V následující části budou analyzovány veškeré způsoby, kterými jsou zásilky doručovány do jednotlivých zemí. Analýza bude zohledňovat 3 důležité údaje v rámci každého státu – počet způsobů doručení, doba doručení zásilek a cenu za doručení.



Obrázek č. 20: Způsoby doručení do zahraničí (Zdroj: Převzato z (40))

## Česká republika

V České republice mají zákazníci možnost využít šest způsobů doručení své zásilky. Jedná se o osobní odběr, doručení českou poštou a kurýrní společnostmi PPL. Mezi poslední dvě možnosti patří doručení zásilky na pobočku Balíkovny nebo Zásilkovny.

Prvním způsobem je tedy možnost osobního odběru zásilky na výdejních místech, které se nachází v Brně, Praze a Ostravě. Cena za osobní odběr činí 25 Kč a při objednávce nad 500 Kč je doručení zdarma. Zásilky jsou připraveny k vyzvednutí zpravidla do 24 hodin (39).

Další možností je doručení zásilky Českou poštou, konkrétně službou Balík do ruky. Cena za doručení zásilky touto službou činí 89 Kč a standardní doba dodání je do dvou pracovních dnů. V případě nezastižení je zásilka ponechána na příslušné poště, kde si její zákazníci mohou vyzvednout maximálně do 6 dnů.

Druhou službu, kterou Česká pošta nabízí, je Balík na poštu. Zákazníci si mohou vybrat ze 2700 poboček České pošty. Cena činí opět 89 Kč a doba doručení na vybranou pobočku je také do dvou pracovních dnů.

Třetí možností je doručení zásilky prostřednictvím kurýrní společnosti PPL, která navíc nabízí doručení zásilky ve večerních hodinách (není dostupná pro všechny PSČ). Cena za doručení kurýrem PPL činí 69 Kč a standardní doba doručení je do dvou pracovních dnů (39).

Další možností je využití doručení na vybranou pobočku Balíkovny. V současné chvíli si zákazníci mohou vybrat z více než 2000 poboček a cena za touto službou činí 69 Kč. Zásilka je připravena k vyzvednutí do druhého pracovního dne.

Poslední možností je využití Zásilkovny, která nabízí vyzvednutí na výdejních místech sítě Zásilkovny. Cena za tuto službu činí 49 Kč a doba doručení na výdejní místo je do dvou pracovních dnů, kde je uchována po dobu 7 kalendářních dnů. Dále Zásilkovna nabízí za 89 Kč večerní doručení ve větších městech – Brno, Praha, Ostrava. V rámci Brna, Prahy a Ostravy jsou objednávky, které byly přijaty do půl jedenácté ráno, doručovány tentýž den ve večerních hodinách. (39).

**Tabulka č. 4: Způsoby doručení do ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))**

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Osobní odběr</b>	25 Kč (nad 500Kč zdarma)	Do 24 hodin
<b>Kurýr PPL</b>	69 Kč	Do 2 prac dnů
<b>PPL večerní doručení</b>	69 Kč	Do 2 prac dnů
<b>Česká pošta – Balík do ruky</b>	89 Kč	Do 2 prac dnů
<b>Balíkovna</b>	69 Kč	Do 2 prac dnů
<b>Zásilkovna</b>	49 Kč	Do 2 prac dnů
<b>Česká pošta – Balík na poštu</b>	89 Kč	Do 2 prac dnů
<b>Večerní doručení Brno</b>	89 Kč	Do 12 hod
<b>Večerní doručení Ostrava</b>	89 Kč	Násled. prac. den
<b>Večerní doručení Praha</b>	89 Kč	Do 12 hod

## Slovensko

Doručení zásilek na Slovensko probíhá formou osobního odběru, doručení kurýrními společnostmi GLS či SPS(UPS) a doručení prostřednictvím Zásilkovny.

Při zvolení osobního odběru je možno si zásilku vyzvednout na výdejním místě v Bratislavě nebo v Košicích. Cena za osobní odběr činí 1,00€ a při objednávce nad 25 € je doručení zdarma (39).

Druhou možností je doručení zásilky kurýrní společností SPS (UPS). Cena za doručení tímto způsobem činí 3,95 € a standardní doba doručení je do 1-2 pracovních dnů od exportování zásilky.

Stejným způsobem lze využít i kurýrní společnost GLS. Společnost GLS kromě standardního doručení zásilek do domu nabízí také vyzvednutí zásilek na vybraném výdejním místě (Parcelshopu), kterých je v současné chvíli 140. Společnost také nabízí vyzvednutí zásilek v balíkomatech, ke kterým zákazník dostane přístupové heslo. Cena za doručení do domu, na výdejní místo (Parcelshop) nebo do balíkomatu činí 3,95 €. Doba doručení u všech třech možností činí 1-2 pracovní dny (39).

Další možností je doručení zásilky přes Zásilkovnu. Zásilka je doručena na zvolenou pobočku sítě zásilkovny nejpozději do dvou pracovních dnů a je uložena na pobočce maximálně 7 kalendářních dnů. Cena za tuto službu činí 1,95 €. Zásilkovna také nabízí večerní doručení v rámci Bratislavy za 3,95 €. Objednávky přijaté do půl dvanácté dopoledne jsou doručovány následující den ve večerních hodinách (39).

**Tabulka č. 5: Způsoby doručení na Slovensko** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cenaza doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Osobní odběr</b>	1,00€ (nad 25 € zdarma)	Do 1-2 prac. dnů
<b>Kurýr GLS</b>	3,95 €	Do 1-2 prac. dnů
<b>Kurýr SPS (UPS)</b>	3,95 €	Do 1-2 prac. dnů
<b>Zásilkovna</b>	1,95 €	Do 2 prac. dnů
<b>Večerní doručení Bratislava</b>	3,95 €	Násled. prac. den
<b>Balíkomaty a parcelshopy GLS</b>	3,95 €	Do 1-2 prac. dnů

## Polsko

Pro doručení zásilek do Polska mohou zákazníci využít 5 způsobů, a to osobní odběr, doručení kurýrní společností DPD nebo DHL a možnost vyzvednutí zásilky na výdejním místě DPD nebo ve skříňkách InPost.

První možností je osobní odběr zásilky na výdejních místech, které se nachází ve Varšavě, Krakově, Gdaňsku, Katovicích, Poznani, Vratislavě a Lodži. Cena za osobní odběr činí 4,00 zł a při objednávce nad 100 zł je doručení zdarma. Zásilky jsou připraveny k vyzvednutí zpravidla do 1-2 pracovních dnů (39).

Druhou možností je využití kurýrní společnosti DPD, která zásilky doručuje do 1-2 pracovních dnů a cena za tuto službu činí 11,90 zł.

Třetí možností je možnost vyzvednutí zásilek v jednom z 2500 sběrných míst, které společnost DPD nabízí. Cena za tuto službu činí 8,90 zł a zásilka je nachystána zpravidla do 3 pracovních dnů (39).

Další možností je využití kurýrní společnosti DHL, která zajišťuje doručení zásilek také do 1-2 pracovních dnů. Cena za tuto službu činí 13,90 zł.

Poslední možností je doručení zásilky prostřednictvím skříňek InPost. Jedná se o uzamykatelné skříňky, ve kterých jsou zásilky uloženy. Zákazník svou zásilku obdrží po zadání svého telefonního čísla a kódu, který obdrží emailem od společnosti. Doba doručení je do 2-3 pracovních dnů a cena za doručení činí 9,90 zł. Výhodou tohoto způsobu doručení je, že zákazník si svou zásilku může vyzvednout kdykoliv během dne po dobu 5 dnů. (39).

**Tabulka č. 6: Způsoby doručení do Polska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Osobní odběr</b>	4,00 zł (nad 100 zł zdarma)	Do 1-2 prac. dnů
<b>Kurýr DPD – doručení do domu</b>	11,90 zł	Do 1-2 prac. dnů
<b>DPD – doručení na pobočku</b>	8,90 zł	Do 3 prac. dnů
<b>Kurýr DHL</b>	13,90 zł	Do 1-2 prac. dnů
<b>Skříňky InPost</b>	10,90 zł	Do 2-3 prac. dnů

## Německo

Zásilky do Německa jsou doručovány dvěma způsoby, a to kurýrní společností DHL nebo kurýrní společností DPD (39).

Zákazníci v Německu mají tedy dvě možnosti doručení své zásilky, přičemž první možností je využití kurýrní společnosti DHL, která nabízí možnost doručení zásilky do domu za cenu 4,45 € do 2 pracovních dnů.

Druhou možností je využití kurýrní společnosti DPD, která také nabízí doručení zásilek do domu za stejnou cenu do 2-3 pracovních dnů. U obou společností je doprava zdarma při nákupu nad 39 € (39).

**Tabulka č. 7: Způsoby doručení do Německa** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>DHL doručení do domu</b>	4,45 €	Do 2 prac. dnů
<b>DPD doručení do domu</b>	3,95 €	Do 2-3 prac. dnů

## Rakousko

Doručování zásilek do Rakouska probíhá třemi způsoby. Jedná se o osobní odběr, doručení kurýrní společností DPD na výdejní místa a doručení Rakouskou poštou (39).

Výdejní místo společnosti se v Rakousku nachází ve Vídni a vyzvednutí zásilky je zde zdarma.

Kurýrní společnost DPD zajišťuje doručení zásilek na pobočky výdejních míst DPD. Zásilky jsou doručeny zpravidla do dvou pracovních dnů a cena za doručení činí 3,45 €.

Třetí možností je doručení zásilek do domu Rakouskou poštou, která doručí zásilku do dvou pracovních dnů za cenu 4,45 € (39).

**Tabulka č. 8: Způsoby doručení do Rakouska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Osobní odběr</b>	zdarma	Do 1-2 prac. dnů
<b>DPD</b>	3,45 €	Do 2 prac. dnů
<b>Rakouská pošta</b>	4,45 €	Do 2 prac. dnů



## Maďarsko

V Maďarsku si mohou zákazníci vybrat ze čtyř způsobů doručení zásilek. Doručení zásilek formou osobního odběru, kurýrní společností Express One, kurýrní společností GLS nebo vyzvednutí zásilky na sběrném místě (39).

Osobní odběr zásilky v Maďarsku je možný na dvou výdejních místech, které se nachází v Budapešti. Cena za doručení za osobní odběr činí 300 Ft a při objednávce nad 7 000 Ft je doručení zdarma. Kurýrní společnost Express One poskytuje doručení zásilky do domu, a to do 1-2 pracovních dnů za cenu 790 Ft.

Třetí možností je využití služeb kurýrní společnosti GLS, která nabízí doručení zásilek do domu do 1-2 pracovních dnů za cenu 990 Ft. Poslední možností je doručení zásilky na sběrné místo, kde jsou uloženy po dobu maximálně 7 dnů. Zásilky jsou doručeny na sběrné místo do dvou pracovních dnů za cenu 790 Ft (39).

**Tabulka č. 9: Způsoby doručení do Maďarska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Osobní odběr</b>	300 Ft	Do 1-2 prac. dnů
<b>Express One – doručení do domu</b>	790 Ft	Do 1-2 prac. dnů
<b>GLS-doručení do domu</b>	990 Ft	Do 1-2 prac. dnů
<b>Zásilkový obchod</b>	790 Ft	Do 2 prac. dnů

## Rumunsko

Doručení zásilek do Rumunska je prováděno několika způsoby, konkrétně se jedná o osobní odběr, doručení kurýrní společností Urgent Cargus, doručení zásilek na pobočky Coletaria.ro nebo doručení kurýrní společností FAN (39).

Pro využití osobního odběru si mohou zákazníci v Rumunsku vybrat dvě výdejní místa, které se nachází v Bukurešti. Cena za doručení zásilky na výdejní místo činí 6 RON a při objednávce nad 125 RON je doručení zdarma

Druhou možností je doručení zásilky prostřednictvím kurýrní společnosti Urgent Cargus. Tato společnost nabízí doručení zásilek do domu do 1-2 pracovních dnů za cenu 12 RON (39).



Další možností je doručení zásilky na pobočky společnosti Coletaria.ro nebo na místo jejich přidružené společnosti Cluj-Napoca. V obou případech jsou zásilky doručeny do 1-2 pracovních dnů a cena za doručení činí 8 RON.

Poslední možností je doručení zásilky do domu kurýrní společností FAN, která zásilku doručí do 2 pracovních dnů za cena 15 RON (39).

**Tabulka č. 10: Způsoby doručení do Rumunska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Osobní odběr</b>	6 RON (nad 125 RON zdarma)	Do 1 prac. dnů
<b>Kurýr Urgent Cargus</b>	12 RON	Do 1-2 prac. dnů
<b>Pobočky Coletaria.ro</b>	8 RON	Do 1-2 prac. dnů
<b>Pobočky Coletaria.ro Cluj-Napoca</b>	8 RON	Do 1-2 prac. dnů
<b>Doručení do domu – FAN</b>	15 RON	Do 1-2 prac. dnů

## **Ukrajina**

Na Ukrajinu jsou zásilky doručovány několika způsoby, mezi které patří doručení kurýrní společností Meest Express a doručení zásilky na poštu (39).

První možností je využití kurýrní společnosti Meest Express, která nabízí doručení zásilky do domu do 4-7 dnů za cenu 45 грн anebo vyzvednutí na svých pobočkách také do 4-7 dnů za cenu 60 грн. Poslední možnost, jakou tato společnost nabízí je doručení skrze poštovní terminál za cenu 60 грн se stejnou dobou doručení.

Druhou možností je doručení na zvolenou pobočku Ukrajinské pošty. Doba doručení zásilky je opět 4-7 dnů a cena činí také 60 грн (39).

**Tabulka č. 11: Způsoby doručení na Ukrajinu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Kurýr Meest Express</b>	45 грн	Do 4-7 dnů
<b>Pobočky Meest Express</b>	60 грн	Do 4-7 dnů
<b>Poštovní terminál Meest Express</b>	60 грн	Do 4-7 dnů
<b>Ukrajinská pošta – doručení na poštu</b>	60 грн	Do 4-7 dnů

## Bulharsko

V Bulharsku mají zákazníci na výběr ze 3 možností doručení zásilek, mezi které patří osobní odběr, doručení zásilky kurýrní společností Speedy a doručení kurýrní společností Econt (39).

Osobní odběr zásilek v Bulharsku se uskutečňuje v kamenné prodejně společnosti, která se nachází v Sofii. Cena za doručení na prodejnu činí 2,00 BGN a při objednávce na 50 BGN je doručení na prodejnu zdarma.

Druhou možností je využití služeb kurýrní společnosti Speedy, která nabízí doručení zásilek do domu do 1-2 pracovních dnů za cenu 3,95 BGN, dále nabízí doručení zásilek na pobočky společnosti Speedy, také do 1-2 pracovních dnů za cenu 3,95 BGN anebo uložení zásilek v automatech, kde si je zákazníci mohou vyzvednout do 1-2 pracovních dnů za cenu 3,95 BGN (39).

Poslední možností je využití kurýrní společnosti Econt, která poskytuje doručení zásilky do domu také do 1-2 pracovních dnů za cenu 5,95 BGN (39).

**Tabulka č. 12: Způsoby doručení do Bulharska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Osobní odběr</b>	2,00 BGN (nad 50 BGN zdarma)	Do 1-2 prac. dnů
<b>Kurýr Speedy – Doručení do domu</b>	3,95 BGN	Do 1-2 prac. dnů
<b>Kurýr Econt – Doručení do domu</b>	5,95 BGN	Do 1-2 prac. dnů
<b>Speedy – Výdejní místa</b>	3,95 BGN	Do 1-2 prac. dnů
<b>Speedy-uložení v automatech</b>	3,95 BGN	Do 1-2 prac. dnů

## Slovinsko

Zásilky na Slovinsko jsou doručovány jedním způsobem, a to kurýrní společností DPD, která poskytuje doručení zásilky do domu do 2-3 pracovních dnů za cenu 2,90 € (39).

**Tabulka č. 13: Způsoby doručení do Slovinska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Doručení do domu – DPD</b>	2,90 €	Do 2-3 prac. dnů

## Španělsko

Zákazníci ze Španělska si mohou vybrat z několika způsobů doručení své zásilky. Jedná se o doručení zásilek Expresní poštou, kurýrní společností MRW nebo leteckou poštou UPS (39).

Španělská pošta nabízí doručení zásilek do domu na území poloostrovního Španělska do 2-5 pracovních dnů za cenu 3,95€ nebo na Baleárské ostrovy do 6 pracovních dnů za 8,95 €.

Španělská pošta také nabízí doručení zásilek na vybranou pobočku, která je za stejnou cenu i se stejnou dobou doručení jako je tomu u doručení zásilek do domu (39).

Druhou možností je doručení zásilky prostřednictvím kurýrní společnosti MRW. Jedná se o doručení zásilek do doma do 3-6 pracovních dnů za cenu 3,95 €.

Poslední možností je využití doručení leteckou poštou UPS. Objednávky provedené v dopoledních hodinách jsou odeslány tentýž den a doba doručení závisí na lokalitě doručení, zpravidla se jedná o 1-3 pracovní dny. Ceny za doručení zásilky leteckou poštou činí 14,45 € (39).

**Tabulka č. 14: Způsoby doručení do Španělska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Expresní pošta – poloostrovní Španělsko</b>	3,95 €	Do 2-5 prac. dnů
<b>Expresní pošta – Baleárské ostrovy</b>	8,95 €	Do 6 prac. dnů
<b>MRW</b>	3,95 €	Do 3-6 prac. dnů
<b>Letecké doručení UPS</b>	14,45 €	Násled. prac. den

## Portugalsko

Zásilky do Portugalska jsou doručovány dvěma způsoby, mezi které patří doručení dopravcem SEUR, anebo leteckou poštou UPS (39).

První možností je doručení zásilky dopravcem SEUR, který nabízí doručení zásilky do domu. Doba doručení zásilky je do 3-6 pracovních dnů za cenu 5,95 €.

Druhou možností je využití doručení zásilky leteckou poštou UPS. V případě přijetí objednávky v dopoledních hodinách, je zásilka odeslána v tentýž den a doručení zásilky je zpravidla následující den. Cena za tuto službu činí 8,45€. (39)

**Tabulka č. 15: Způsoby doručení do Portugalska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>SEUR</b>	5,95 €	Do 3-6 prac. dnů
<b>Letecké poštou UPS</b>	8,45 €	Násled. prac. den

## **Velká Británie**

Doručení zásilek do Velké Británie je zajišťováno několika způsoby, mezi které patří doručení zásilky prostřednictvím pošty, doručení kurýrní společností DPD nebo leteckou poštou UPS (39).

Zákazníci si mohou nechat doručit své objednávky na určitou pobočku pošty, kterých je v současné době přibližně 10 500. Zásilka je doručena do 3-4 pracovních dnů za cenu £3,49. Další možností je doručení zásilky poštou do domu, která je doručena opět do 3-4 pracovních dnů za cenu £3,99

Kurýrní společnost DPD nabízí doručení zásilek do domu do 3-4 pracovních dnů za cenu £3,99. Dále společnost DPD nabízí doručení zásilek na vybranou pobočku opět do 3-4 pracovních dnů za cenu £3,49 (39).

Poslední možností je využití letecké pošty UPS. Jestliže je objednávka přijata v dopoledních hodinách, tak je zásilka odeslána tentýž den a doručována je v následující pracovní den. Cena za tuto službu činí £10,99.

**Tabulka č. 16: Způsoby doručení do Velké Británie** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Pošta – dodání na poštu</b>	£3,49	Do 3-4 prac. dnů
<b>Pošta – dodání do domu</b>	£3,99	Do 3-4 prac. dnů
<b>DPD – doručení do domu</b>	£3,99	Do 3-4 prac. dnů
<b>DPD – doručení do domu (Offshore)</b>	£3,99	Do 3-4 prac. dnů
<b>DPD vyzvednutí na pobočce</b>	£3,49	Do 3-4 prac. dnů

## Belgie

Doručování zásilek do Belgie je zajišťováno dvěma způsoby. Jedná se o doručení zásilek kurýrní společností GLS nebo leteckou poštou UPS (39).

První možností doručení zásilky do Belgie je prostřednictvím kurýrní společnosti GLS. Tato společnost nabízí doručení zásilky do domu do 2-3 pracovních dnů. Cena za tuto službu činí 3,95 €.

Druhým způsobem doručování zásilek zákazníkům je prostřednictvím společnosti UPS. Společnost nabízí doručení zásilek leteckou poštou. Jestliže je objednávka přijata v dopoledních hodinách, tak je zásilka odeslána tentýž den a doručována je v následující pracovní den. Cena za doručení leteckou poštou činí 8,95 € (39).

**Tabulka č. 17: Způsoby doručení do Belgie** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>GLS</b>	3,95 €	Do 2-3 prac. dnů
<b>Letecká pošta UPS</b>	8,95 €	Násl. prac. den

## Chorvatsko

Doručování zásilek do Chorvatska je prováděno kurýrní společností DPD, která nabízí doručení zásilek do domu na neostrovni části země a na ostrovy (39).

První možností je doručení zásilky do domu na neostrovni části země. Tato služba je zpoplatněna částkou 20 kn a zásilka je zpravidla doručena do 2-3 pracovních dnů.

Druhou z možností je doručení zásilky na ostrovni část Chorvatska. Cena za tuto službu činí 23 kn a doba doručení zásilky je do 4 pracovních dnů (39).

**Tabulka č. 18: Způsoby doručení do Chorvatska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>DPD</b>	20 kn	Do 2-3 prac. dnů
<b>DPD na ostrovy</b>	23 kn	Do 4 prac. dnů

## Dánsko

Zásilky do Dánska jsou doručovány dvěma způsoby, mezi které patří doručení zásilek kurýrní společností GLS nebo leteckou poštou prostřednictvím společnosti UPS.

První možností je doručení zásilek prostřednictvím kurýrní společnost GLS, která provádí doručení zásilek do domu do 3-4 pracovních dnů za cenu 49,00 kr.

Druhou možností je doručování zásilek leteckou poštou společností UPS, které je prováděno následující pracovní den v případě, že objednávka byla přijata v ranních hodinách. Cena za doručení leteckou poštou činí 59,00kr (39).

**Tabulka č. 19: Způsoby doručení do Dánska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>GLS</b>	49,00 kr.	Do 3-4 prac. dnů
<b>Letecká pošta UPS</b>	59,00 kr.	Násled. prac. den

## Finsko

Doručování zásilek do Finska je prováděno dvěma způsoby. Jedná se o doručení zásilek kurýrní společností GLS nebo leteckou poštou společností UPS (39).

První možností je doručení zásilek prostřednictvím kurýrní společnost GLS, která nabízí doručení zásilek na výdejní místa Finské pošty, a to do 4-6 pracovních dnů za cenu 6,95 €.

Druhou možností je doručování zásilek leteckou poštou společností UPS, které je prováděno následující pracovní den v případě, že objednávka byla přijata v ranních hodinách. Cena za doručení leteckou poštou činí 7,45 € (39).

**Tabulka č. 20: Způsoby doručení do Finska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>GLS</b>	6,95 €	Do 4-6 prac. dnů
<b>Letecká pošta UPS</b>	7,45 €	Do 24 hodin

## Francie

Zásilky do Francie jsou doručovány několika společnostmi, které nabízí celkem šest způsobů doručení. Jedná se o společnost Colis Privé, Francouzská pošta, společnost Colissimo nebo letecká pošta UPS (39).

První možností je doručení zásilek společnostmi Colis Privé nebo Francouzskou poštou do domu. Dodávka je zajištěna pouze v metropolitní Francii, na Korsice a v Monaku. Cena za tuto službu činí 4,99 € a doba doručení zásilky činí 3-5 pracovních dnů. Společnost Colissimo nabízí doručení zásilek čtyřmi způsoby. Prvním způsobem je doručení zásilky přímo do domu do 3-4 pracovních dnů za cenu 4,99 € (39).

V dalším třech případech se jedná o doručení zásilek buď na vybranou poštu (na výběr z 10 000 poboček), na sběrné místo (na výběr ze 7500 sběrných míst) nebo do uzamykatelných skříněk, kterých je v současné chvíli okolo 500. Zásilky jsou při výběru jedné z těchto služeb doručeny do 3-4 pracovních dnů za cenu 4,99 €.

Poslední možností je využití letecké pošty UPS. Objednávky zadané v dopoledních hodinách jsou odeslány v tentýž den a doručovány jsou v následující pracovní den. Cena za tuto službu činí 6,49 € (39).

**Tabulka č. 21: Způsoby doručení do Francie** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Colis Privé/Francouzskou pošta – doručení do domu</b>	4,99 €	Do 3-5 prac. dnů
<b>Colissimo – doručení do domu</b>	4,99 €	Do 3-4 prac. dnů
<b>Colissimo – doručení na poštu</b>	4,99 €	Do 3-4 prac. dnů
<b>Colissimo – sběrné místo</b>	4,99 €	Do 3-4 prac. dnů
<b>Colissimo – skříňka</b>	4,99 €	Do 3-4 prac. dnů
<b>Letecká pošta UPS</b>	6,49 €	Násled. prac. den

## Itálie

Zákazníci si v Itálii mohou vybrat ze tří způsobů doručení svých objednávek, mezi které patří doručení zásilek kurýrní společností BRT, kurýrní společností GLS nebo leteckou poštou UPS (39).

Kurýrní společnost BRT nabízí doručení zásilek do domu na poloostrovní Itálii (kromě Kalábrie) do 2-3 pracovních dnů za cenu 4,95 € nebo doručení zásilek na Kalábrii a ostrovy do 3-4 pracovních dnů za cenu 6,95 €.

Kurýrní společnost GLS nabízí také doručení zásilek do domu do 2-3 pracovních dnů buď na poloostrovní Itálii (kromě Kalábrie) za cenu 4,95 € nebo na Kalábrii a Ostrovy za cenu 6,95 € (39).

Poslední možností je využití letecké pošty UPS. Objednávky, které jsou přijaty v dopoledních hodinách jsou odeslány ve stejný den a doručovány jsou do 1-4 pracovních dnů, v závislosti na lokalitě doručení. Cena za tuto službu činí 8,95 €.

**Tabulka č. 22: Způsoby doručení do Itálie** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Kurýr BRT – pevnina</b>	4,95 €	Do 2-3 prac. dnů
<b>Kurýr BRT – Kalábrie a ostrovy</b>	6,95 €	Do 3-4 prac. dnů
<b>Kurýr GLS pevnina</b>	4,95 €	Do 2-3 prac. dnů
<b>Kurýr GLS Kalábrie a ostrovy</b>	6,95 €	Do 2-3 prac. dnů
<b>Letecká pošta UPS</b>	8,95 €	Do 1-4 prac. dnů

## **Nizozemí**

Do Nizozemí jsou zásilky doručovány čtyřmi způsoby. Jedná se o doručení zásilek prostřednictvím Nizozemské pošty, doručení kurýrní společností GLS anebo leteckou poštou UPS (39).

Nizozemská pošta nabízí doručení zásilek do domu nebo na vybranou pobočku. Nizozemská pošta v současné chvíli nabízí výběr z přibližně 3200 poboček. Cena za doručení v obou případech činí 3,95 € a doba doručení zásilky je do 2-3 pracovních dnů (39).

Třetí možností je doručení zásilek prostřednictvím kurýrní společnosti GLS. Tato kurýrní společnost nabízí doručení zásilek do domu také za cenu 3,95 € a doba doručení zásilky je také do 2-3 pracovních dnů. Poslední možností je doručení zásilek leteckou poštou UPS. Jestliže je objednávka zadána v dopoledních hodinách, tak je zásilka



poslána tentýž den a doručována je v následující pracovní den. Cena za doručení leteckou poštou činí 8,95 € (39).

**Tabulka č. 23: Způsoby doručení do Nizozemí** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>POST NL – Doručení do domu</b>	3,95 €	Do 2-3 prac. dnů
<b>POST NL – Doručení na pobočku</b>	3,95 €	Do 2-3 prac. dnů
<b>GLS</b>	3,95 €	Do 2-3 prac. dnů
<b>Letecká pošta UPS</b>	8,95 €	Násled. prac. dne

## **Švédsko**

Doručování zásilek do Švédska je prováděno dvěma způsoby. Jedná se o doručení zásilek kurýrní společností GLS nebo leteckou poštou společností UPS (39).

Kurýrní společnost GLS nabízí doručení zásilek do domu do 4-6 pracovních dnů za cenu 49,00 SEK. Zásilky přepravované leteckou poštou společností UPS jsou doručované následující den v případě, že objednávka byla přijata v ranních hodinách. Cena za doručení leteckou poštou činí 99,00 SEK (39).

**Tabulka č. 24: Způsoby doručení do Švédska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>GLS</b>	49,00 SEK	Do 4-6 dnů
<b>Letecká pošta UPS</b>	99,00 SEK	Násled. prac. den

## **Řecko**

Zásilky do Řecka jsou doručovány prostřednictvím kurýrní společnosti Speedy, která nabízí doručení zásilek až do domu. Cena za tuto službu činí 3,90 € a doba doručení zásilky je do 3 dnů v rámci pevniny a doručení na ostrovy nejpozději do 5 dnů (39).

**Tabulka č. 25: Způsoby doručení do Řecka** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Kurýr Speedy – Doručení do domu</b>	3,90 €	Do 3-5 dnů

## Švýcarsko

Do Švýcarska jsou zásilky doručovány prostřednictvím Švýcarské pošty, která nabízí dva způsoby doručení (39).

Prvním způsobem je doručení zásilek službou prioritního doručení, která je v případě zadání objednávky v dopoledních hodinách doručena do domu do 3 pracovních dnů a cena za službu činí CHF 7,90.

Druhým způsobem doručení zásilek je doručení ekonomické. Při zvolení této služby je zásilka, v případě zadání objednávky v dopoledních hodinách, doručena do domu do 4-5 pracovních dnů za cenu CHF 6,50 (39).

**Tabulka č. 26: Způsoby doručení do Švýcarska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Švýcarská pošta – Prioritní doručení</b>	CHF 7,90	Do 3 prac. dnů
<b>Švýcarská pošta – Ekonomické doručení</b>	CHF 6,50	Do 4-5 prac. dnů

## Rusko

Poslední zemí, do které společnost expandovala v roce 2019 je Rusko. K doručení zásilek do Ruska mohou zákazníci využít služby Ruské pošty (39).

Ruská pošta nabízí doručení zásilky na vybranou pobočku, kde si zákazník může vybrat ze 42 000 poboček. Cena za tuto službu činí 395 ₰ a dobu doručení je v rozmezí 7-25 dnů, v závislosti na lokalitě doručení.

Další službou je doručení zásilky do domu, kterou je možné zprostředkovat v 70 největších městech Ruska. Cena za tuto službu činí 675 ₰ a doba doručení je v rozmezí 5-17 dnů, v závislosti na lokalitě doručení (39).

**Tabulka č. 27: Způsoby doručení do Ruska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

<b>Způsoby doručení</b>	<b>Cena za doručení</b>	<b>Doručení</b>
<b>Ruská pošta-doručení na poštu</b>	395 ₰	Do 7-25 dnů
<b>Ruská pošta-doručení do domu</b>	675 ₰	Do 5-17 dnů

### 3.4.8 Shrnutí a vyhodnocení způsobů doručení

V následující tabulce je uvedeno shrnutí zásadních informací o způsobech doručení do jednotlivých států mimo Českou republiku. Ve třetím sloupci jsou uvedeny zaokrouhlené ceny do jednotlivých zemí vyjádřeny v CZK (dle kurzu k 8. 03. 2021).

Tabulka č. 28: Shrnutí způsobů doručení do jednotlivých zemí (Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

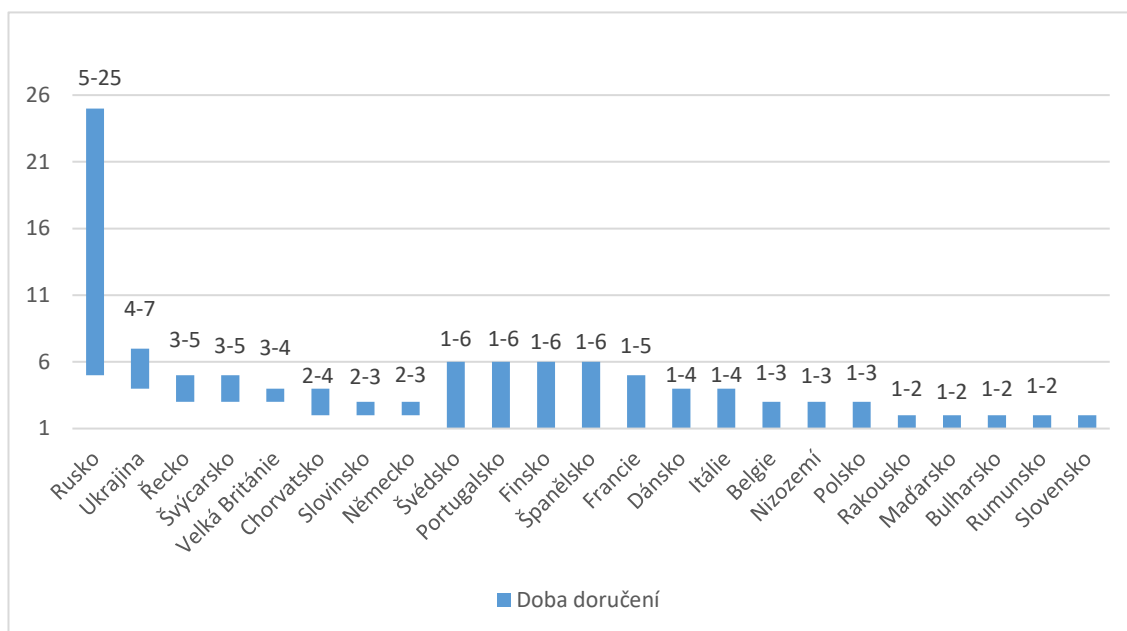
Stát	Čas doručení	Cena v CZK	Způsoby doručení
<b>Maďarsko</b>	Do 1-2 prac. dnů	21,60-71,28	4 způsoby doručení
<b>Slovensko</b>	Do 1-2 prac. dnů	26,42-104,36	7 způsobů doručení
<b>Bulharsko</b>	Do 1-2 prac. dnů	27,01-80,37	5 způsobů doručení
<b>Rumunsko</b>	Do 1-2 prac. dnů	32,45-81,12	5 způsobů doručení
<b>Rakousko</b>	Do 1-2 prac. dnů	91,15-117,57	3 způsoby doručení
<b>Polsko</b>	Do 1-3 prac. dnů	22,97-79,83	5 způsobů doručení
<b>Belgie</b>	Do 1-3 prac. dnů	104,36-236,46	2 způsoby doručení
<b>Nizozemí</b>	Do 1-3 prac. dnů	104,36-236,46	4 způsoby doručení
<b>Itálie</b>	Do 1-4 prac. dnů	130,78-236,46	3 způsoby doručení
<b>Dánsko</b>	Do 1-4 prac. dnů	174,10-209,63	2 způsoby doručení
<b>Francie</b>	Do 1-5 prac. dnů	131,84-171,47	6 způsobů doručení
<b>Španělsko</b>	Do 1-6 prac. dnů	104,36-381,77	4 způsoby doručení
<b>Švédsko</b>	Do 1-6 prac. dnů	127,16-256,91	2 způsoby doručení
<b>Portugalsko</b>	Do 1-6 prac. dnů	157,20-223,25	2 způsoby doručení
<b>Finsko</b>	Do 1-6 prac. dnů	183,62-196,83	2 způsoby doručení
<b>Slovinsko</b>	Do 2-3 prac. dnů	76,62	1 způsob doručení
<b>Německo</b>	Do 2-3 prac. dnů	104,36-117,57	2 způsoby doručení
<b>Chorvatsko</b>	Do 2-4 prac. dnů	69,72-80,18	1 způsob doručení
<b>Velká Británie</b>	Do 3-4 prac. dnů	107,55-122,96	5 způsobů doručení
<b>Řecko</b>	Do 3-5 prac. dnů	107,41	1 způsob doručení
<b>Švýcarsko</b>	Do 3-5 prac. dnů	154,86-188,25	2 způsoby doručení
<b>Ukrajina</b>	Do 4-7 prac. dnů	32-47,88	4 způsoby doručení
<b>Rusko</b>	Do 5-25 dnů	117,71-201,15	2 způsoby doručení

Způsoby doručení do jednotlivých států budou dále vyhodnoceny dle několika hledisek:

- vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států **dle času doručení**,
- vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států **dle cen za doručení**,
- vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států **dle počtu nabízených možností**.

### Vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států dle času doručení

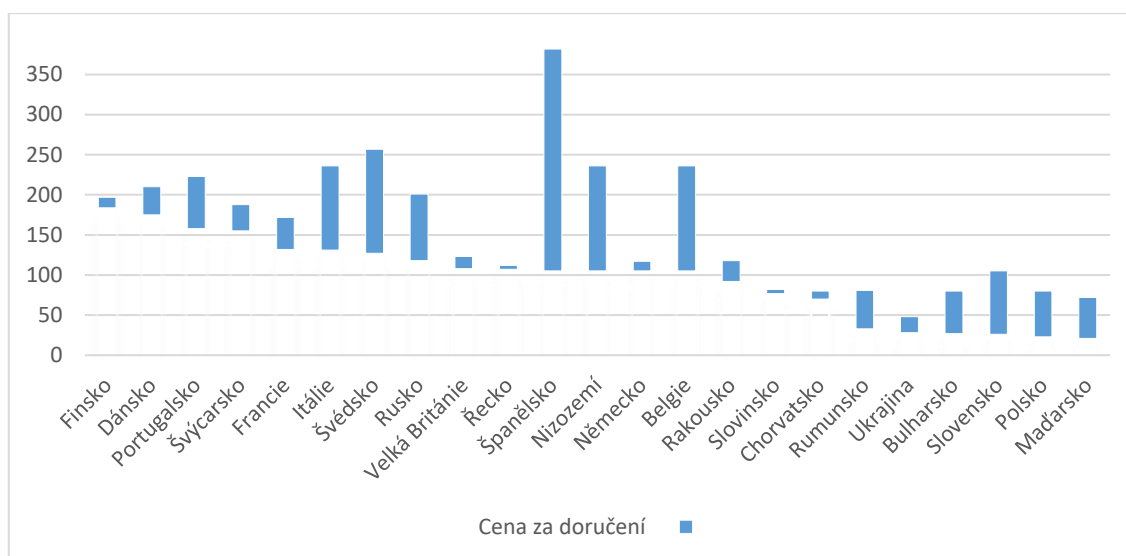
V následujícím grafu jsou znázorněny časové intervaly všech možností doručení zásilek do jednotlivých zemí. Z hlediska času doručení bylo zjištěno, že nejdelší doba doručení je do Ruska (5-25 dnů), na Ukrajinu (4-7 dnů) a do Řecka (3-5 dnů) a naopak nejkratší čas na doručení je na Slovensko, Rumunsko, Bulharsko, Maďarsko a Rakousko, a to konkrétně 1-2 pracovní dny.



**Graf č. 3: Vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států dle času doručení** (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států dle cen za doručení

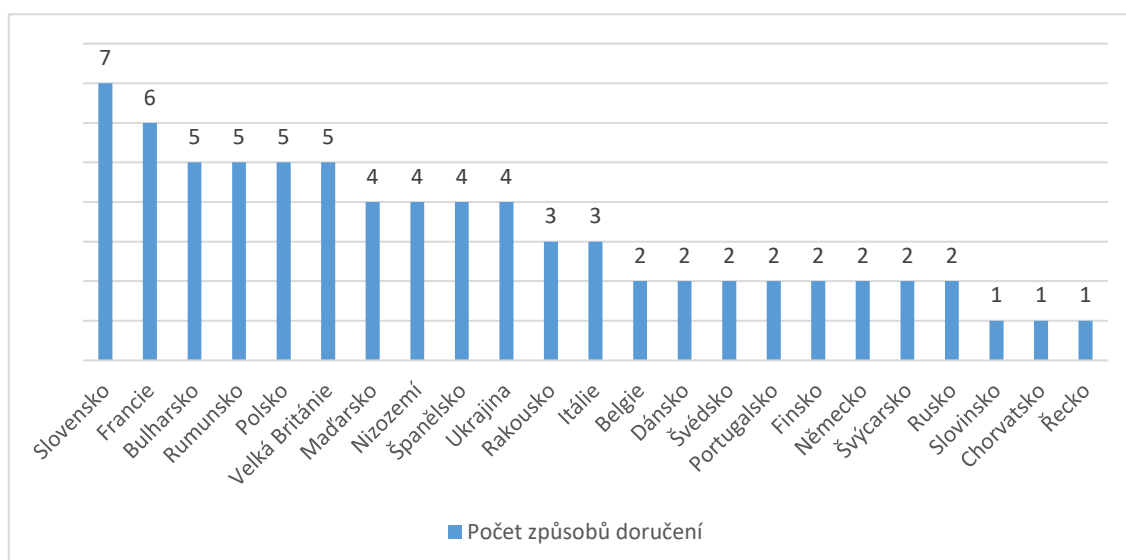
Ceny za doručení můžeme vidět zobrazeny v intervalech v grafu níže. Bylo zjištěno, že nejvyšší ceny za doručení (z pohledu spodní hranice) jsou do Finska, které činí 184-197 Kč, do Dánska, které činí 175-210 Kč a do Portugalska, které činí 158-223 Kč. Nejnižší ceny za doručení jsou naopak do Maďarska (21-72 Kč), do Polska (23-80 Kč) a na Slovensko (26-105 Kč).



**Graf č. 4: Vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států dle cen za doručení (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### Vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států dle počtu nabízených možností

Vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států dle počtu nabízených možností můžeme vidět v následujícím grafu. Z grafu je patrné že nejvíce způsobu doručení je na Slovensko, konkrétně 7 způsobů a do Francie - 6 způsobů. Do Bulharska, Rumunska, Polska a Velké Británie je možno zásilky doručit pěti způsoby. Naopak nejméně způsobů doručení (konkrétně jeden způsob) je na Slovinsko, do Chorvatska a do Řecka.



**Graf č. 5: Vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států dle počtu nabízených možností (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### 3.4.9 Vrácení zboží a reklamace

V rámci vrácení zboží mají zákazníci možnost vrátit nepoužité zboží do 90 dnů. Tato služba je vhodná například při nakupování dárků. Počet reklamací u dodávaného zboží je poměrně mizivé. Případné reklamace jsou vyřizovány co nejrychleji, zpravidla do několika dnů. Pokud zákazníci po doručení objednávky zjistí, že je zboží poškozené nebo vadné, mají právo jej reklamovat (39).

Vybraná společnost XY nabízí několik možností, jak řešit reklamaci zboží:

- První možností je společná domluva na kompenzaci ve formě poukázky.
- Dále mají zákazníci oprávnění požadovat odstranění vady formou náhradního dodání nebo opravy.
- Pokud by nebylo možné vadu odstranit či by odstranění bylo nepřiměřené, mají zákazníci oprávnění požadovat slevu z kupní ceny. V takovém případě si zboží zákazníci ponechají a společnost jim vrátí část kupní ceny.
- V případě, že se jedná o významnou vadu, mají zákazníci právo odstoupit od kupní smlouvy a zboží zaslat zpět a následně je jim vrácena celá zaplacená kupní cena (39).

Reklamované zboží musí zákazníci spolu s reklamačním formulářem zaslat na uvedenou adresu pro reklamace nebo jej mohou reklamovat osobně na prodejnách. Zákazníci jsou následně informováni o stavu vyřízení reklamace formou e-mailových nebo textových zpráv, případně telefonicky. Jestliže vyřízení reklamace trvá déle než 30 dní, mají zákazníci právo odstoupit od kupní smlouvy (39).

#### Počet vyřízených objednávek a podíl reklamací v letech 2019 a 2020

V roce 2019 vyřídila společnost celkem 8 806 442 objednávek do všech zemí. Celkový počet reklamovaných zásilek v tentýž roce činil 67 911, což představuje přibližně 0,7674 % reklamací z počtu vyřízených objednávek. V následující tabulce můžeme vidět srovnání počtu vyřízených objednávek do jednotlivých států spolu s počtem reklamací za rok 2019. Lze vidět, že největší počet vyřízených objednávek připadlo na Polsko (2 236 197), na Českou republiku (1 704 477) a na Rumunsko (716 841). Naopak nejméně vyřízených objednávek připadlo na Finsko (7 065), na Rusko (10 753) a na Dánsko (15 175). V posledním sloupci je pak uvedeno procentuální vyjádření

reklamací vůči počtu vyřízených objednávek do jednotlivých států. Lze vidět, že největší procento vrácených objednávek připadá na Německo (1,31 %), Rakousko (1,25 %) a na Francii (1,21 %). Naopak nejmenší procento vrácených objednávek připadá na Ukrajinu (0,29 %), Dánsko (0,47 %) a na Řecko (0,51 %) (40).

**Tabulka č. 29: Objednávky a reklamace v roce 2019** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (40))

<b>Stát</b>	<b>Počet vyřízených objednávek</b>	<b>Počet reklamací</b>	<b>Reklamace v %</b>
<b>Německo</b>	676738	8849	1,31
<b>Rakousko</b>	272597	3400	1,25
<b>Francie</b>	315269	3818	1,21
<b>Belgie</b>	64341	604	0,94
<b>Rusko</b>	10753	97	0,90
<b>Portugalsko</b>	128346	1099	0,86
<b>Švýcarsko</b>	26284	203	0,77
<b>Nizozemí</b>	150330	1124	0,75
<b>Maďarsko</b>	452739	3369	0,74
<b>Velká Británie</b>	190945	1410	0,74
<b>Česká republika</b>	1704477	12559	0,74
<b>Polsko</b>	2236197	16024	0,72
<b>Bulharsko</b>	202755	1407	0,69
<b>Rumunsko</b>	716841	4717	0,66
<b>Chorvatsko</b>	92214	591	0,64
<b>Španělsko</b>	149639	934	0,62
<b>Itálie</b>	302855	1848	0,61
<b>Slovensko</b>	675830	4109	0,61
<b>Švédsko</b>	27626	166	0,60
<b>Finsko</b>	7065	42	0,59
<b>Slovinsko</b>	77086	435	0,56
<b>Řecko</b>	62220	320	0,51
<b>Dánsko</b>	15175	71	0,47
<b>Ukrajina</b>	248120	715	0,29
<b>Celkem</b>	<b>8806442</b>	<b>67911</b>	<b>0,77</b>

V následující tabulce můžeme vidět počet vyřízených objednávek do jednotlivých států a reklamací za rok 2020. Společnost XY za tento rok vyřídila celkem 12 661 469 objednávek do všech zemí. Celkový počet reklamovaných zásilek v tentýž roce činil 85476, což představuje přibližně 0,6751 % reklamací z počtu vyřízených objednávek. Oproti roku 2019 došlo v roce 2020 k výraznému navýšení vyřízených objednávek,

přibližně o 40 %. Lze vidět, že největší počet vyřízených objednávek připadlo opět na Polsko (2 574 604), na Českou republiku (1 990 860) a na Rumunsko (1 107 460). Naopak nejméně vyřízených objednávek připadlo opět na Finsko (19 557), na Dánsko (29 320) a na Rusko (53 264).

V posledním sloupci jsou opět uvedeny procentuální vyjádření reklamací vůči počtu vyřízených objednávek do jednotlivých států. Můžeme vidět, že největší procento vrácených objednávek připadá na opět na Německo (1,26 %), Francii (1,05 %) a na Rakousko (1,04 %) (40).

Naopak nejmenší procento vrácených objednávek připadá na Ukrajinu (0,18 %), Rusko (0,33 %) a na Slovinsko (0,37 %) (40).

**Tabulka č. 30: Objednávky a reklamace v roce 2020** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (40))

<b>Stát</b>	<b>Počet vyřízených objednávek</b>	<b>Počet reklamací</b>	<b>Reklamace v %</b>
<b>Německo</b>	1090654	13763	1,26
<b>Francie</b>	625891	6581	1,05
<b>Rakousko</b>	428239	4455	1,04
<b>Belgie</b>	145818	1166	0,80
<b>Španělsko</b>	228846	1781	0,78
<b>Velká Británie</b>	384464	2624	0,68
<b>Polsko</b>	2574604	17568	0,68
<b>Nizozemí</b>	253192	1650	0,65
<b>Švýcarsko</b>	94660	608	0,64
<b>Bulharsko</b>	319815	2019	0,63
<b>Česká republika</b>	1990860	12191	0,61
<b>Maďarsko</b>	677326	4073	0,60
<b>Portugalsko</b>	208893	1214	0,58
<b>Slovensko</b>	824850	4238	0,51
<b>Dánsko</b>	29320	142	0,48
<b>Řecko</b>	118121	553	0,47
<b>Švédsko</b>	84612	394	0,47
<b>Rumunsko</b>	1107460	5131	0,46
<b>Chorvatsko</b>	255090	1079	0,42
<b>Itálie</b>	658099	2778	0,42
<b>Finsko</b>	19557	76	0,39
<b>Slovinsko</b>	176295	657	0,37
<b>Rusko</b>	53264	178	0,33
<b>Ukrajina</b>	311539	557	0,18
<b>Celkem</b>	<b>12661469</b>	<b>85476</b>	<b>0,68</b>



### 3.4.10 Zpětná vazba od zákazníků

Obchodní společnost XY využívá několik způsobů k získávání zpětné vazby od svých zákazníků. Jedná se o:

- zpětnou vazbu prostřednictvím formuláře od zákazníků, kteří nakoupili přes cenový srovnávač Heureka (Česká republika, Slovensko),
- zpětnou vazbu získávanou formou sdílení recenzí od zákazníků na webu Trustpilot (Země kromě ČR a SR) nebo eKomi (Německo, Francie, Rakousko)
- zpětnou vazbu od zákazníků prostřednictvím telefonátů či e-mailů (všechny země),
- zpětnou vazbu prostřednictvím hodnocení produktů přímo na webu společnosti (všechny země),
- zpětnou vazbu prostřednictvím sociálních sítí (všechny země).

Na veškeré připomínky či stížnosti se snaží zaměstnanci reagovat co nejrychleji a daný problém vyřešit v řádech několika dnů (39).

V rámci České republiky a Slovenska je zpětná vazba získávána za pomoci dotazníků, které jsou zákazníkům s jejich souhlasem odeslány po 10 dnech od uskutečnění objednávky. Tyto dotazníky jsou zprostředkovávány nákupním portálem Heureka. Jedná se o strukturovaný dotazník, který slouží k získávání kvantitativních dat, kterou Heureka nabízí v rámci služby „Ověřeno zákazníky“. Při získání určitého počtu kladných hodnocení získává obchod tzv. certifikát spokojenosti. Získaná data z dotazníků jsou následně vyhodnocována a využita k dalšímu rozhodování.

Zpětná vazba na mezinárodním trhu je získávána prostřednictvím webové stránky Trustpilot nebo eKomi. Jedná se o webové stránky, které slouží ke sdílení recenzí od zákazníků a k hodnocení kvality e-shopu na základě uděleného hodnocení od zákazníků. Jedná se tedy o recenze, které nejsou získávány žádným strukturovaným způsobem a jejich vyhodnocování by bylo poněkud neefektivní. Takové recenze mohou spíše posloužit ostatním zákazníkům.

Ostatní způsoby získávání zpětné vazby (email, sociální sítě) do všech zemí mají spíše formu recenzí které jsou zaměřeny na nabízené produkty nebo se nejedná o strukturovaná data.

### 3.5 Závěrečná SWOT Analýza

SWOT analýza tedy slouží k pozorování vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Jedná se o vyhodnocení veškerých získaných informací z provedených analýz ke stanovení silných a slabých stránek společnosti a jejích možných příležitostí a hrozeb.

#### 3.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří její významné postavení na trhu a působnost, široká škála nabízeného sortimentu, provázanost procesů a spolupráce s přepravci.

**Významné postavení na trhu** – společnost vstoupila na trh v roce 2004 a za dobu své existence si již vybudovala silné postavení na nejen na českém trhu a stala se jedním z největších online prodejců kosmetiky a parfémů.

**Působnost firmy** – společnost působí na území 24 států včetně České republiky a chystá se expandovat na území dalších států. V současné chvíli také provozuje v několika státech i kamenné prodejny a výdejní místa.

**Široká škála nabízeného sortiment** – společnost disponuje nejširší nabídkou produktů v Evropě. Zákazníci si mohou vybrat přibližně z 55 000 produktů od 1150 značek. Výhodou je i skladba nabízeného sortimentu, která je poměrně různorodá.

**Provázanost procesů a technologie** – společnost disponuje nově postaveným logistickým centrem o rozloze 9 000 m<sup>2</sup>. Nachází se zde skladové prostory, oddělení příjmu, oddělení vychystávání, oddělení balení, expedice. V rámci celého procesu je využíván interní informační systém ELIS, který má několik modulů – skladování, řízení vztahů se zákazníky, zakázky, reklamace, produkty a nákup.

**Spolupráce s přepravci** –v současné chvíli společnost využívá pro doručení zásilek svým zákazníkům více jak 40 způsobů dopravy. Jedná se o doručení prostřednictvím pošty, kurýrních nebo zásilkových společností.

#### 3.5.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti lze zařadit delší dodací lhůty do některých zemí, méně způsobů doručení do některých zemí a způsoby, kterými je získávána zpětná vazba od zákazníků. Jistou slabou stránkou může být také menší počet kamenných prodejen.

**Delší dodací lhůty do některých zemí** – dodací lhůty do některých destinací jsou poměrně dlouhé. Jedná se především o ostrovní destinace a státy mimo EU. Nejdelší dodací lhůta do vzdálenějších destinací v Rusku činí až 25 dnů.

**Méně způsobů doručení do některých zemí** – z provedené analýzy vyplynulo, že doručení do některých zemí probíhá pouze jedním způsobem. Konkrétně se jedná o doručení zásilek do Řecka, Chorvatska a Slovinska.

**Zpětná vazba a sběr dat od zákazníků** – získávání zpětné vazby v rámci mezinárodního obchodu probíhá převážně prostřednictvím webu spotřebitelských recenzí, ze kterého nelze získat žádná strukturovaná data.

**Menší počet kamenných prodejen** – kamenné prodejny se nachází na území jen sedmi států. I když je společnost spíše online prodejce, musí brát v úvahu, že spousta zákazníků si i v dnešní době raději nakoupí v kamenných prodejnách než přes internet.

### 3.5.3 Příležitosti

Mezi příležitostmi, které by společnost mohla využít k zajištění lepších služeb zákazníkům, patří například spolupráce s novými přepravci, optimalizace procesu zpětné vazby, digitalizace dopravy nebo vybudování vlastního fleetu.

**Spolupráce s novými přepravci** – je důležité neustále sledovat, zda na trh nepřichází noví dopravci a nové způsoby doručení za nižší náklady nebo s lepšími podmínkami.

**Optimalizace procesu zpětné vazby** – k tomu, aby společnost mohla nabízet lepší služby a mohla se neustále zlepšovat je důležité mít kvalitní zpětnou vazbu od zákazníků a na základě jejího vyhodnocení se zaměřit na zjištěné nedostatky.

**Digitalizace dopravy** – v rámci digitalizace dopravy je určitě mnoho možností, jak by se společnost mohla i nadále zlepšovat. Jednou z nich je sledování zásilek v mobilní aplikaci. Další možností je přidání mapky do košíku pro komfortní výběr výdejních míst nebo datová komunikace s celní deklarací.

**Vlastní fleet** – jednou z možností, jak posunout své služby zase o něco dál je vytvoření vlastního vozového parku.

### 3.5.4 Hrozby

Mezi hrozby společnosti patří například nepříznivý vývoj vnějšího prostředí, upřednostnění tuzemského prodejce, problémy ze strany přepravce či nová konkurence.

**Nepříznivý vývoj vnějšího prostředí** – v rámci nepříznivého vývoje vnějšího prostředí může být uvedena například aktuální situace kolem koronavirové krize. Dalším nepříznivým vývojem může být například nízké procento nezaměstnanosti.

**Upřednostnění tuzemského prodejce** – i v návaznosti na předchozí faktor by mohlo dojít například k prodlevám v doručování zásilek a v takovém případě by si zákazníci mohli raději volit tuzemského prodejce kosmetiky a parfémů.

**Problémy ze strany dopravce** – je nutné nestále sledovat hodnocení způsobů dopravy, kterou společnost nabízí a řešit případné problémy například s pozdějšími dodávkami. Samotná doprava tvoří v online nakupování v podstatě polovinu celé hodnoty nákupu.

**Vznik nové konkurence** – každá společnost by měla brát v úvahu, že na trh může kdykoliv vstoupit nová konkurence, vzhledem k působnosti firmy je pravděpodobnost vstupu nové konkurence na trh velice nízká.

Tabulka č. 31: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Významné postavení na trhu</li><li>• Působnost firmy</li><li>• Škála nabízeného sortiment</li><li>• Provázanost procesů a technologie</li><li>• Spolupráce s přepravci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delší dodací lhůty do některých zemí</li><li>• Méně způsobů doručení (některé země)</li><li>• Zpětná vazba od zákazníků</li><li>• Menší počet kamenných prodejen</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Spolupráce s novými přepravci</li><li>• Optimalizace procesu zpětné vazby</li><li>• Digitalizace dopravy</li><li>• Vlastní fleet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nepříznivý vývoj vnějšího prostředí</li><li>• Problémy ze strany přepravce</li><li>• Upřednostnění tuzemského prodejce</li><li>• Vznik nové konkurence</li></ul>

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V poslední části práce budou navrženy opatření, které by vedly k odstranění zjištěných nedostatků a ke zlepšení služeb zákazníkům v rámci mezinárodního obchodu. Návrhy jsou zpracovány na základě získaných teoretických poznatků, provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a analýzy současného stavu distribuce se zaměřením na distribuční kanály v rámci mezinárodního obchodu.

Konkrétně budou v této části navrženy tři návrhy, které se budou zabývat možností rozšíření nabízených služeb v rámci doručování zásilek a optimalizací procesu pro získávání zpětné vazby od zákazníků na mezinárodním trhu.

### 4.1 Způsoby doručení zásilek

Nakupování přes internet se v posledních letech stává populárnější a začíná ho využívat čím dál tím více lidí. Také z PESTLE analýzy vyplynulo, že v posledních dvou letech došlo ke skokovému nárůstu ve využívání internetových obchodů, a to konkrétně o 15 %. Značný podíl na zvýšeném využívání online nákupů má i koronavirová krize, která zapříčinila uzavření většiny kamenných prodejen a spousta prodejců tak byla nucena prodávat své zboží pouze přes internet. S tímto rozmachem samozřejmě souvisí i zvýšená poptávka po zprostředkování dopravy k zákazníkům ze strany e-shopů.

Z analýzy distribučních kanálů vyplynulo, že analyzovaná obchodní společnost spolupracuje s mnoha přepravními společnostmi, mezi které patří například Česká pošta, kurýrní společnost PPL, kurýrní společnost DPD, logisticko-technologickou společností Zásilkovnou, doručovatelská společnost UPS a dále. Vyhodnocení provedené analýzy distribučních kanálů ukázalo, že i přes to, že společnost spolupracuje s mnoha přepravci a nabízí spoustu způsobů doručení, jsou stále v tomto procesu nedostatky, na které je třeba se zaměřit. Analýza distribučních kanálů byla vyhodnocována z několika hledisek. Prvním zkoumaným hlediskem byl čas na doručení, kde nejdelší dodací lhůty byly do Ruska, na Ukrajinu a do Řecka. Druhým hodnoceným hlediskem byly ceny za doručení zásilek, kde největší cenu za doručení byly do Finska, Dánska a do Portugalska. Třetím hlediskem, které bylo vyhodnocováno, bylo z pohledu počtu nabízených možností do jednotlivých států, kde nejméně možností bylo na Slovinsko, do Chorvatska a do Řecka.

#### 4.1.1 Rozšíření služeb se stávajícím partnerem

Prvním možností je rozšíření služeb u stávajícího partnera. Jednou ze společností, se kterou společnost XY v rámci dopravy spolupracuje, je společnost Zásilkovna. Jedná se o českou franšizovou společnost, která poskytuje komplexní služby v rámci logistiky pro internetové obchody ve 30 zemích Evropy a USA. Zásilkovna nabízí mnoha způsobů doručení zásilek jak v rámci České republiky, tak i do zahraničí.



Obrázek č. 21: Logo společnosti Zásilkovna (Zdroj: Převzato z (49))

V rámci provedené analýzy distribučních kanálů bylo zjištěno, že vybraná společnost XY většinu služeb, která Zásilkovna nabízí, již využívá. Po dalším prozkoumání přímo samotné společnosti Zásilkovna, jsem však narazila na některé možnosti, které společnost momentálně nevyužívá a mohla by jejich zavedení zvážit. Jedná se právě o možnost rozšíření způsobů doručení zásilek do tří států, do kterých nabízí právě jen jeden způsob doručení. Jedná se tedy o Slovinsko, Chorvatsko a Řecko.

V současné chvíli využívá společnost pro doručení do Slovinska přepravní společnost DPD s doručením do domu do 2-3 pracovních dnů. Zásilkovna však nabízí možnost zprostředkování dopravy společností DPD s doručením i na výdejní místo. Jejich cena je v základní cenové nabídce i o něco nižší a doba doručení je stejná jako u doručení zásilky do domu.

Tabulka č. 32: Základní cenová nabídka Zásilkovny do Slovinska (Zdroj: Vlastní zpracování dle (50))

Název dopravce	Cena do 1 Kg	Cena do 2 Kg	Cena do 5 Kg	Cena do 10 Kg
<b>DPD – do domu D+2</b>	Od 145 Kč 175,45 Kč vč. DPH	Od 145 Kč 175,45 Kč vč. DPH	Od 155 Kč 187,55 Kč vč. DPH	Od 165 Kč 199,65 Kč vč. DPH
<b>DPD–výdejní místo D+2</b>	Od 130 Kč 157,30 Kč vč. DPH	Od 130 Kč 157,30 Kč vč. DPH	Od 145 Kč 175,45 Kč vč. DPH	Od 155 Kč 187,55 Kč vč. DPH

Druhým státem, do kterého bylo doručování zásilek prováděno pouze jedním způsobem, bylo Chorvatsko. V současné chvíli nabízí společnost XY zasílání zásilek do

domu společností DPD, kde je přibližná doba doručení 2-4 pracovní dny. Zásilkovna nabízí také další možnosti doručení zásilek jak do domu, tak i na výdejní místa. V tomto případě je nutné zvážit, zda nevybrat jednu možnost, kde by si mohli zákazníci vybrat doručení zásilky na výdejní místo. Doba doručení zásilek je o něco delší, ale základní cenové nabídka je levnější u zásilek, které mají více než 2 kg.

**Tabulka č. 33: Základní cenová nabídka Zásilkovny do Chorvatska** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (50))

Název dopravce	Cena do 1 Kg	Cena do 2 Kg	Cena do 5 Kg	Cena do 10 Kg
<b>Chorvatská pošta výdejní místo D+3-5</b>	Od 120 Kč 145,20 Kč vč. DPH	Od 125 Kč 151,25 Kč vč. DPH	Od 150 Kč 181,50 Kč vč. DPH	Od 170 Kč 205,70 Kč vč. DPH
<b>Chorvatská pošta na adresu D+3-5</b>	Od 120 Kč 145,20 Kč vč. DPH	Od 125 Kč 151,25 Kč vč. DPH	Od 150 Kč 181,50 Kč vč. DPH	Od 170 Kč 205,70 Kč vč. DPH
<b>DPD – na adresu D+2</b>	Od 145 Kč 175,45 Kč vč. DPH	Od 145 Kč 175,45 Kč vč. DPH	Od 155 Kč 187,55 Kč vč. DPH	Od 165 Kč 199,65 Kč vč. DPH
<b>Overseas express na adresu D+3-5</b>	Od 120 Kč 145,20 Kč vč. DPH	Od 125 Kč 151,25 Kč vč. DPH	Od 150 Kč 181,50 Kč vč. DPH	Od 170 Kč 205,70 Kč vč. DPH
<b>Overseas express výdejní místo D+3-5</b>	Od 120 Kč 145,20 Kč vč. DPH	Od 125 Kč 151,25 Kč vč. DPH	Od 150 Kč 181,50 Kč vč. DPH	Od 170 Kč 205,70 Kč vč. DPH

Posledním státem, do kterého byly zásilky zasílány pouze jedním způsobem je Řecko, do kterého jsou zásilky v současné chvíli zasílány do domu kurýrní společností Speedy. Doba doručení zásilky je 3-5 dnů. Zásilkovna nabízí další dva přepravce pro možnosti doručení zásilek. Doba doručení zásilek je standardně do 4-7 pracovních dnů. Doručování zásilek je jak do domu, tak i na výdejní místa. V této možnosti by opět záleželo, jak by činila cenová nabídka na tyto možnosti a zda by společnost chtěla nabízet druhého dopravce, který by nabízel delší čas na doručení zásilek.

**Tabulka č. 34: Základní cenová nabídka Zásilkovny Řecka** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (50))

Název dopravce	Cena do 1 Kg	Cena do 2 Kg	Cena do 5 Kg	Cena do 10 Kg
<b>ACS Courtier D+4-7</b>	Od 159 Kč 192,39 Kč vč. DPH	Od 179 Kč 216,59 Kč vč. DPH	Od 245 Kč 296,45 Kč vč. DPH	Od 360 Kč 435,60 Kč vč. DPH
<b>Taxydromiki D+4-7</b>	Od 149 Kč 180,29 Kč vč. DPH	Od 159 Kč 192,39 Kč vč. DPH	Od 199 Kč 240,79 Kč vč. DPH	Od 290 Kč 350,90 Kč vč. DPH

Důležité je však nejprve zjistit, zda by zákazníci uvítali například více možností doručení zásilek i s možností, že by dodací lhůta byla třeba o něco delší. Z tohoto důvodu je nutné mít kvalitní zpětnou vazbu, která pomůže při rozhodování o zavedení nových služeb.

Tabulka č. 35: Shrnutí návrhů č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

**Návrh č. 1                      Zhodnocení možnosti rozšíření služeb se stávajícím partnerem**

<b>Časové hledisko</b>	Časově nenáročné – v rámci několika týdnů
<b>Spolupráce</b>	Zásilkovna
<b>Personální zajištění</b>	Stávající personál
<b>Finanční hledisko</b>	Mzdové náklady za zaměstnance Náklady spojené s dopravou zásilek
<b>Přínosy</b>	Dlouhodobá spolupráce se společností Rozsáhlá nabídka služeb od jednoho partnera Rozšíření nabídky doručení zásilek v rámci mezinárodního obchodu Možnost vyjednávání cen za doručení zásilek

#### 4.1.2 Spolupráce s novým zprostředkovatelem dopravy

Druhým návrhem v rámci rozšíření možností doručování zásilek je navázání spolupráce s novým přepravcem, který by mohl představovat potenciálního zprostředkovatele dopravy jak v rámci České republiky, tak i zahraničí. V roce 2020 vstoupila na český trh nová společnost WeDo. Jedná se o logistického operátora a přepravní společnost, která by mohla představovat potenciálního zprostředkovatele dopravy pro vybranou společnost XY.



Obrázek č. 22: Logo společnosti WeDo (Zdroj: Převzato z (51))

#### Představení potenciálního zprostředkovatele dopravy WE|DO

Společnost WeDo vznikla transformací dvou velkých firem-kurýrní služby In Time a Uloženky. Uloženka v minulosti poskytovala logistické a dopravní služby a v roce 2020 byla odkoupena kurýrní společností In Time. Od listopadu roku 2020 nahrazuje



tedy tyto dvě společnosti společnost WeDo. Největší výhodou služby je získání jednoho partnera, jednoho systému, jednoho vyúčtování a jedno podací místo.

Hlavním cílem společnosti je, aby právě zákazník (příjemce zásilky) byl ten, kdo bude řídit celý proces a rozhodovat o tom, kdy, kam a jakým způsobem bude zásilka doručena. Společnost WeDo nabízí několik způsobů doručení zásilek v rámci České republiky, Slovenska a dalších států Evropy (51).

### **Poskytované služby a základní cenová nabídka společnosti WeDo**

V rámci České republiky nabízí společnost tři možnosti doručení zásilek. Jedná se o doručení do domu, do WeDo uložky nebo do WeDo boxů. První možností doručení zásilek je **Doručení zásilek do domu**. Zásilky jsou zpravidla doručeny do druhého pracovního dne (51).

**Uložka by WeDo** nabízí poskytování profesionálních dopravních a logistických služeb, které jsou vhodné především pro internetové obchody. Služba tedy zahrnuje dopravu zásilek, výdej na výdejních místech nebo také doručení na partnerská výdejní místa společností, jako je například Česká pošta, DPD SK a Slovenská pošta. V současné chvíli má společnost WeDo více jak 1300 výdejních míst (52).

Poslední možností doručení jsou **WeDo boxy**. Výdejní samoobslužné boxy se v poslední době stávají velmi oblíbené. Největší výhodou boxů je, že fungují 24/7 a zákazník si tak svoji zásilku může vyzvednout kdykoliv během dne do 46 hodin po uložení zásilky. Vyzvednutí zásilek je velmi jednoduché. Zákazník zadá své telefonní číslo a kód, který mu přijde na mobil a přihrádka se zásilkou se otevře. V současné chvíli nabízí společnost přibližně 100 boxů na území Česka republiky a Slovenska (51).



**Obrázek č. 23: Mapa dopravy z ČR a Slovenska (Zdroj: Převzato z (52))**

Doba doručení zásilek v rámci České republiky je přibližně 1-2 dny. V následující tabulce je uvedena základní cenová nabídka společnosti **WeDo**. Cena za doručení je v rámci vnitrostátní přepravy určována buď podle hmotnosti, objemu nebo podle rozměru zásilky.

**Tabulka č. 36: Základní cenová nabídka společnosti WeDo v rámci vnitrostátní přepravy** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (53))

Produkt	Váha (kg)	Max. objem (m <sup>3</sup> )	Nejdelší hrana (m)	Cena (Kč)
Produkt S	≤ 10	0,1	0,8	119
Produkt M	10 ≤ 30	0,2	1,2	179
Produkt L	30 ≤ 50	0,3	1,5	899
Výdejní místo	≤ 15	0,2	1,2	55
Služba	Váha (kg)	Maximální rozměr balíku		Cena (Kč)
WeDo BOX	≤ 15	41 x 38 x 64 cm		55

Společnost také nabízí doručení zásilek do 36 zemí v rámci Evropy. Například doručení zásilek na Slovensko probíhá obdobně jako doručení v rámci České republiky, a to **doručením zásilky do domu, přes Uloženka by WeDo** nebo přes **WeDo boxy**.

Zasílání zásilek na Slovensko funguje na principu slučování hmotnosti zásilek. Cena tedy není určována dle množství balíků, ale na základě jejich celkové hmotnosti, která je doručována na jednu adresu. V následující tabulce můžeme vidět základní cenovou nabídku společnosti pro doručení zásilek na Slovensko.

**Tabulka č. 37: Základní cenová nabídka společnosti WeDo na Slovensko** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (53))

Služba	Čas doručení	Váha (Kg)	Max. objem(m <sup>3</sup> )	Nejdelší hrana(m)	Cena (Kč)
Doručení na Slovensko	1-2 dny	0-50	0,3	1,5	199-479
Služba	Čas doručení	Váha (Kg)	Maximální rozměr balíku		Cena (Kč)
WeDo BOX	1-2 dny	≤ 15	41 x 38 x 64 cm		95

V následující tabulce je uvedena základní cenová nabídka společnosti WeDo pro zasílání zásilek do ostatních zahraničních států. Pro lepší přehled je cenová nabídka v rámci Evropy rozdělena do pěti zón, do kterých jsou přiřazeny určité státy. Každý balík určený do státu v uvedené zóně má pak stejnou cenu. Jak již bylo zmiňováno, cenová nabídka je pouze základní. Ceny pro větší společnosti (například e-shopy) jsou domlouvány individuálně dle konkrétních podmínek, kde velkou roli hraje množství

odesílaných zásilek na určitou destinaci. Hmotnost každé zásilky je omezena na maximálně 30 kg. V posledním sloupci je uvedena doba doručení do jednotlivých států.

**Tabulka č. 38: Základní cenové nabídka společnosti WeDo do zahraničí** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (53))

	Země	Cena Kč	Hmotnost	Doba doručení (dny)
Zóna 1	Německo	Za adresu 384 Kč	0-30 kg	2-3
	Rakousko			2
	Polsko	Za každé 1 kg 13Kč		2-3
	Maďarsko			2
Zóna 2	Bosna a Hercegovina	Za adresu 589 Kč  Za každé 1 kg 23Kč	0-30 kg	4-6
	Bulharsko			4
	Chorvatsko			2-3
	Černá Hora			5-8
	Nizozemí			3
	Srbsko			4-6
	Slovinsko			2
Zóna 3	Belgie	Za adresu 666 Kč  Za každé 1 kg 27Kč	0-30 kg	4
	Francie			3-4
	Itálie			3-4
	Lucembursko			2
	Rumunsko			3
	San Martino			3
	Španělsko			3-4
	Vatikán			3
	Velká Británie			3-5
Zóna 4	Dánsko	Za adresu 870 Kč  Za každé 1 kg 29Kč	0-30 kg	3-4
	Finsko			4-6
	Lichtenštejsko			3
	Portugalsko			4-5
	Švédsko			3-4
	Švýcarsko			3
Zóna 5	Andora	Za adresu 1 178 Kč  Za každé 1 kg 59Kč	0-30 kg	4
	Estonsko			5-7
	Irsko			4
	Litva			8
	Lotyšsko			8
	Monako			4
	Norsko			4-6

Jedním z přínosů, který by ze spolupráce se společností WeDo plynul, by byla možnost rozšíření nabídky doručení zásilek právě dvou států, které byly identifikovány jako slabé články distribučních kanálů v analytické části. Konkrétně se jedná o doručení zásilek do Chorvatska a do Slovinska. V současné chvíli jsou zásilky do těchto dvou států zasílány pouze jedním způsobem. Sama společnost si určila jako cíl pro rok 2020, aby do každého státu byly alespoň dvě možnosti doručení, a právě díky navázání nové spolupráce s tímto dopravcem by mohla do těchto dvou států svůj cíl splnit.

Další potencionální příležitostí by bylo vyjednání výhodnějších cen u tohoto dopravce, než společnost XY aktuálně nabízí. Z hlediska cen za doručení byly identifikovány jako slabší články státy Finsko, Dánsko a Portugalsko. Do těchto třech států jsou zásilky posílány za nejvyšší cenu. Jak již bylo řečeno, tak v tabulce je uvedena pouze základní cenová nabídka, takže skutečné ceny za doručení zásilek do uvedených států, by byly dohodnuty individuálně dle konkrétních specifikací.

Posledním hodnoceným hlediskem v rámci distribučních kanálů byla dodací lhůta. Po srovnání s nabídkou společnosti WeDo a se stávající nabídkou vybrané společnosti bylo zjištěno, že společnost WeDo nabízí kratší dodací lhůty do tří států. Prvním státem je Slovinsko, do kterého nabízí doručení zásilky do dvou dnů. Vybraná společnost XY nabízí doručení do Slovinska v rámci 2-3 dnů. Druhým státem je Chorvatsko, do kterého společnost Wedo nabízí doručení do 2-3 pracovních dnů. Společnost XY nabízí doručení do Chorvatska v rámci 2-4 dnů. Posledním státem je Švédsko, do kterého je zásilka společností WeDo doručeno do 3-4 dnů, přičemž současná dodací lhůta společnosti XY je 4-6 dnů.

**Tabulka č. 39: Shrnutí návrhů č. 2** (Zdroj: Vlastní zpracování)

## Návrh č. 2

## Navázání spolupráce s novým zprostředkovatelem dopravy

<b>Časové hledisko</b>	Přibližně do 3-6 měsíců
<b>Spolupráce</b>	WE DO deliver
<b>Personální zajištění</b>	Stávající personál
<b>Finanční hledisko</b>	Mzdové náklady za zaměstnance Náklady spojené s dopravou zásilek

<b>Přínosy návrhu</b>	Rozsáhlá nabídka služeb od jednoho partnera Rozšíření nabídky doručení zásilek v rámci mezinárodního obchodu Rozšíření nabídky doručení zásilek v rámci ČR Kratší dodací lhůty do některých zemí Potenciál v možnosti sjednání lepších podmínek z hlediska ceny za doručení než se stávajícími partnery
-----------------------	---

## 4.2 Zpětná vazba od zákazníků v rámci mezinárodního obchodu

Získávání zpětné vazby od zákazníků a její správné vyhodnocení je jedním z klíčových faktorů, díky kterému se společnost může posouvat dál, nabízet lepší služby a uspokojovat tak přání svých zákazníků. Proto druhým návrhem, který by mohl vést ke zlepšení služeb zákazníkům je optimalizace procesu pro získávání zpětné vazby od zákazníků na mezinárodním trhu, která by následně mohla posloužit jako podklady pro rozhodování managementu společnosti.

V současné chvíli využívá společnost pro získávání zpětné vazby a dat v rámci České republiky a Slovenska převážně dotazníky, které jsou zákazníkům se souhlasem odeslány po 10 dnech od uskutečnění objednávky. Tyto dotazníky jsou zprostředkovávány nákupním portálem Heureka. Jedná se o strukturovaný dotazník, který slouží k získávání kvantitativních dat, který Heureka nabízí v rámci služby „Ověřeno zákazníky“. Při získání určitého počtu kladných hodnocení získává obchod tzv. certifikát spokojenosti. Získaná data z dotazníků jsou následně vyhodnocována a využita k dalšímu rozhodování.

Na mezinárodním trhu je zpětná vazba získávána převážně prostřednictvím webové stránky Trustpilot, která slouží ke sdílení recenzí od zákazníků. Jedná se o recenze, které nejsou získávány na základě konkrétních otázek ani jiným strukturovaným způsobem. Jejich vyhodnocování by tedy bylo poněkud neefektivní a časově náročné.

Možným řešením tohoto nedostatku je již zmiňovaná optimalizace procesu pro získávání zpětné vazby od zákazníků. Právě díky vhodně zvolenému způsobu sběru dat, jejich následné analýze, vyhodnocení a správné interpretaci výsledků, získá společnost nové poznatky o spokojenosti svých zákazníků se stávajícími službami, díky kterým se může v budoucnu lépe rozhodovat a nabízet tak svým zákazníkům lepší služby.

#### **4.2.1 Návrh procesu pro získávání zpětné vazby v rámci mezinárodního obchodu**

V této části bude navržen nový způsob získávání zpětné vazby v rámci mezinárodního obchodu. V první části tohoto návrhu je nutné si nadefinovat jednotlivé kroky procesu.

##### **Jednotlivé kroky procesu:**

- Výběr vhodného způsobu získávání zpětné vazby
- Sestavení obecného dotazníku a jeho následná variace dle specifik zemí
- Sběr dat – forma
- Sběr dat – zajištění
- Analýza dat
- Využití získaných poznatků

##### **Výběr vhodného způsobu získávání zpětné vazby**

Prvním krokem procesu je samotný výběr způsobu získávání zpětné vazby, který bude společnosti vyhovovat. Mezi nejčastější metody v rámci získávání dat patří kvantitativní výzkum formou dotazníků anebo kvalitativní výzkum například formou rozhovoru. Výběr takové metody je ovlivněn spoustou faktory. Nutné je také zohlednit i to, že společnost působí na území 24 států a aby měly výsledky správnou vypovídací hodnotu, je nutné provádět sběr dat a jejich následné vyhodnocení pro každou zemi separátně.

Jako vhodný způsob sběru dat se v tomto případě jeví kvantitativní průzkum formou online dotazníku, který by byl zaměřen na zjištění spokojenosti zákazníků s vybranými službami. Díky online dotazníkům může společnost oslovit velké množství zákazníků ve všech zemích, získat tak kvalitní data a identifikovat ty případy, ve kterých byly zákazníci nespokojení.

##### **Sestavení obecného dotazníku a jeho následná variace dle specifik zemí**

Velmi důležitou částí celého procesu je také sestavení dotazníku, ale aby byl dotazník správně a kvalitně sestaven, tak je nejprve nutné se zaměřit na tvorbu dotazníků z teoretického hlediska. Při tvorbě dotazníku je tedy nutné se zaměřit na několik aspektů, mezi které patří:

- formulace otázek,
- délka dotazníku,

- typy otázek.

Při tvorbě dotazníku a formulaci otázek je dle Kotlera a Kellera nutné dodržovat některá základní pravidla, mezi které patří:

- využívání jednoduchého jazyka, který odpovídá odbornosti blízké cílové skupině,
- odborné názvy a zkratky musí být vždy objasněny,
- využívat slovník, který je známý skupině respondentů a volit běžná a pochopitelná slova,
- otázky by měly být jednoduché a krátké,
- v žádném případě nesmí být využívány zdvojené otázky (nikdy se v jedné otázce nedotazovat na více aspektů),
- je nutné se vyhnout zaměnitelným a zavádějícím slovům,
- dále je nutné se vyhnout sugestivním, předpojatým, navádějícím a nepříjemným otázkám a otázkám, které obsahují zápor,
- možnosti odpovědi musí být jednoznačné a přesně vymezené (denně, 1 x týdně) a nesmí být využívána nejednoznačná a víceznačná slova (občas, často) (17).

Dalším aspekt, na který je nutno se při tvorbě dotazníku zaměřit je tedy jeho délka. Z pohledu respondenta je vhodnější se dívat na délku dotazníku spíše v době, kterou nad ním stráví (minuty) než z počtu položených otázek. Jednotlivé otázky mohou totiž mít každá jinou náročnost na zodpovězení. Jestliže je otázka založena na výběru ano/ne bude mít menší časovou náročnost než otázka, ve které má respondent seřadit několik značek dle oblíbenosti. Respondent je schopen udržet pozornost přibližně 10-15 minut. V případě že délka dotazníku přesahuje 25 minut, tak vzniká riziko, že respondent bude odpovídat bezmyšlenkovitě (28, s. 55).

Posledním aspektem je tedy typ otázek, které bude dotazník obsahovat. Z pohledu možnosti zodpovězení otázek jsou otázky dělené na otevřené a uzavřené. Uzavřené otázky nabízí několik možností, ze kterých se respondent může vybrat a získané odpovědi lze následně statisticky vyhodnocovat, naopak na otevřené otázky mohou respondenti odpovědět vlastními slovy a vyhodnocování probíhá následným tříděním a hledáním souvislostí. Uzavřené otázky nabízí několik variant možných odpovědí na otázky.

Jedná se o:

- škálu-jedná se o vyjádření míry souhlasu s položeným výrokem. Škála může být číselná (1-5,1-7) či určena slovně (velmi se mi líbí, spíše se mi líbí),
- výběr z variant-otázka nabízí několik možností a respondent vybírá jednu nebo více možností,
- polootevřené otázky-vychází z varianty „výběr z variant“, ve které přidává možnost „jiné, vypište“. V případě, že respondent zvolí tuto možnost „jiné“ je následné vyhodnocení otázky komplikovanější, protože musí být vyhodnocena jako otázka otevřená (28, s. 56-57).

Samotné sestavení obecného dotazníku by bylo provedeno na základě teoretického východiska. Obsah dotazníku by byl zaměřen na zjištění spokojenosti zákazníků s vybranými službami. V tomto případě by se jednalo o otázky zaměřené na zákaznickou zkušenost v rámci doručení zásilky.

Mezi otázky, které by mohl dotazník obsahovat, patří například:

- V jakém stavu dorazila vaše objednávka?
- Jaký způsob přepravy jste si zvolili?
- Jak jste spokojeni s rychlostí doručení zásilky?
- Nakoupili byste na tomto e-shopu znovu?

V příloze číslo 1 je uvedena mnou navržená možná forma dotazníku. Po sestavení obecného dotazníku je důležité přizpůsobit dotazníky dle charakteristik jednotlivých zemí. Samozřejmě nejdůležitější částí v tomto kroku je překlad dotazníků do úředního jazyka státu, do kterého bude dotazník určen. Tento překlad si může společnost zajistit interně nebo si může nechat překlad zrealizovat překladatelskou společností.

Druhá část, která by byla upravena dle konkrétních charakteristik by byla otázka, která zjišťuje, jaký způsob dopravy, tedy dopravce, si zákazník vybral. Tato otázka by byla důležitá z toho důvodu, aby se mohlo následně vyhodnotit, zda s tímto dopravcem zákazníci byli spokojeni či nikoliv.

Třetí částí dotazníku, která by mohla být pro každou zemi specifická by byla doba doručení zásilek. Doby doručení zásilek do jednotlivých států jsou odlišné a z tohoto důvodu by byla otázka upravena dle jednotlivých dodacích lhůt. Například doba



doručení do Švýcarska činí přibližně 3-5 pracovních dnů. Možnost odpovědi na tuto otázku by měla 4 možnosti, a to, že zásilka byla doručena do 3 pracovních dnů, do 4 pracovních dnů, do 5 pracovních dnů anebo byla doručení trvalo více než 5 pracovních dnů.

Druhou možností provedení odpovědi na tuto otázku by byla možnost otevřené odpovědi, která by byla omezena pouze na číselnou hodnotu, tudíž by zákazník do pole odpovědi uvedl například jen 5. V tomto případě by mohla být otázka totožná pro všechny státy.

### **Sběr dat – forma**

Samotný sběr dat by byl doporučen dělat kontinuálně formou emailu. Zákazníkovi by byl zasílán email po uskutečnění objednávky přibližně po sedmi dnech. Doba, po které by byl dotazník zaslán, by se mohla lišit dle dodacích lhůt do jednotlivých států. Email byl obsahoval krátký text k úvodu dotazníku a odkaz, přes který by se zákazník na online dotazník dostal.

Jelikož je všeobecně známo, že zákazníci nemají vyplňování dotazníků příliš v oblibě, tak navrhuji za vyplnění dotazníku nabídnout zákazníkovi možnou slevu na další nákup buď formou procentuální slevy (například 5 % na další nákup) nebo formou slevy v určité hodnotě (například 50 Kč na další nákup). Jednalo by se tak o formu motivace, aby zákazník dotazník vyplnil.

### **Sběr dat – zajištění**

Na trhu v dnešní době existuje mnoho společností, které se zabývají průzkumy trhu a které nabízí služby v oblasti získávání dat nejen od zákazníků. Tyto společnosti většinou nabízí platformy pro sestavení vlastních dotazníků, a i jejich základní vyhodnocení.

Po provedení vlastního průzkumu společností, které tyto služby nabízí, bych společnost XY navrhovala využít služeb společnosti SurveyMonkey. Tato společnost nabízí platformu určenou pro podniky nejen k získávání zpětné vazby. Společnost SurveyMonkey nabízí několik obchodních plánů, které lze zakoupit a implementovat i do vlastního systému společnosti.

**Tabulka č. 40: Nabídka služeb a cen společnosti SurveyMonkey** (Zdroj: Vlastní zpracování dle (54))

<b>Team ADVANTAGE</b>	<b>Team PREMIER</b>	<b>ENTERPRISE</b>
<b>750 Kč/ uživatel/ měsíc (podmínka: min. 3 uživatelé)</b>	<b>1 900 Kč/ uživatel/ měsíc (podmínka: min. 3 uživatelé)</b>	<b>Plán sestaven na míru dle individuálních požadavků společnosti.</b>

Všechny tři nabízené obchodní plány nabízí sdílení průzkumů s dokonalou kontrolou nad tím, kdo je může prohlížet a upravovat, neomezený počet průzkumů a otázek, logiku otázek a možnost úpravy dotazníku dle svých preferencí (logo společnosti, barva dotazníku) a spoustu dalších funkcí.

Druhý obchodní plán Team PREMIER nabízí navíc oproti základnímu plánu mimo jiné i vytvoření soukromé aplikace s přímým přístupem API, což umožňuje vytvoření vlastní aplikace pro zasílání průzkumů a extrakci dat z průzkumů. Třetí obchodní plán nabízí oprati již zmiňovaným službám kompletní integraci do celého systému společnosti.

Vzhledem k působnosti a velikosti společnosti bych navrhovala využít 3. obchodní plán, který je sestaven na míru společnosti a je možné jej propojit s API, jinak řečeno je možno program propojit s vlastními interními systémy. Bylo by tedy nejprve nutné kontaktovat společnost SurveyMonkey a nechat si vypracovat a nacenit konkrétní nabídku.



**Obrázek č. 24: Logo společnosti SurveyMonkey** (Zdroj: Převzato z (54))

### **Analýza dat**

Analýzu dat doporučuji dělat kvartálně, a to z toho důvodu, aby bylo možno včas odhalit a odstranit zjištěné nedostatky. Samotná analýza by mohla být prováděna základními statistickými metodami, tedy formou četnosti určité odpovědi a následným grafickým zobrazením. Pak už by stačilo jen dle výsledných hodnot identifikovat faktory, které by byly hodnoceny nejhůře. Základní analýzu dat také nabízí i zmiňovaný program od společnosti SurveyMonkey.

## Využití získaných poznatků

Díky sběru dat a jejímu následnému vyhodnocení získá společnost nové poznatky a informace o tom, jak zákazníci v rámci mezinárodního obchodu vnímají nabízené služby, zda byly se svým nákupem spokojeni nebo zda naopak měli s nákupem spojeny nějaké negativní zkušenosti. Všechny získané informace by sloužily jako podklad pro management v rámci rozhodování. Právě v oblasti dopravy by mohla získaná data posloužit například při vyjednávání s dopravci o cenách na základě hodnocení kvality dopravy.

Tabulka č. 41: Shrnutí návrhů č. 3 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Návrh č. 3                      Optimalizace procesu pro získávání zpětné vazby od zákazníků na mezinárodním trhu

<b>Časové hledisko</b>	Zavedení procesu s implementací programu přibližně do 6-12 měsíců
<b>Spolupráce</b>	SurveyMonkey
<b>Personální zajištění</b>	Stávající zaměstnanci
<b>Finanční hledisko</b>	Mzdové náklady na zaměstnance Případné náklady za překlad dotazníků Cena za obchodní plán
<b>Přínosy návrhu</b>	Možnost sestavení dotazníku dle vlastních preferencí (obsah, vzhled) Možnost implementace programu celým systémem společnosti Získání kvalitní zpětné vazby ze všech zemí stejným způsobem Podklad pro rozhodování managementu v rámci zkvalitňování služeb zákazníkům

### 4.3 Shrnutí návrhů

Pro lepší přehlednost je v následující tabulce uvedeno shrnutí všech návrhů, které obsahuje jejich časové hledisko, spolupráci, personální zajištění, finanční hledisko a přínosy návrhů.

Tabulka č. 42: Shrnutí návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Rozšíření služeb se stávajícím partnerem	Spolupráce s novým zprostředkovatelem dopravy	Získávání zpětné vazby v rámci mezinárodního obchodu
<b>Časové hledisko</b>	1 měsíce	3-6 měsíců	6-12 měsíců
<b>Spolupráce</b>	Zásilkovna	WE DO deliver	SurveyMonkey
<b>Personální zajištění</b>	Stávající zaměstnanci		
<b>Finanční hledisko</b>	Mzdové náklady na zaměstnance		
	Náklady spojené s dopravou zásilek		Překlad dotazníků Obchodní plán
<b>Přínosy návrhu</b>	Dlouhodobá spolupráce se společností Rozsáhlá nabídka služeb od jednoho partnera Rozšíření nabídky doručení zásilek v rámci mezinárodního obchodu Možnost vyjednávání z hlediska cen	Rozsáhlá nabídka služeb od jednoho partnera Rozšíření nabídky doručení zásilek v rámci mezinárodního obchodu Rozšíření nabídky doručení zásilek v rámci ČR Kratší dodací lhůty do některých zemí Potenciál v možnosti vyjednání lepších podmínek z hlediska cen než se stávajícími partnery	Možnost sestavení dotazníku dle vlastních preferencí (obsah, vzhled) Možnost implementace programu celým systémem společnosti Získání kvalitní zpětné vazby ze všech zemí stejným způsobem Podklad pro rozhodování managementu v rámci zkvalitňování služeb zákazníkům

Finanční hledisko návrhů nelze přesně určit, jelikož se jedná převážně o možnost spolupráci s dalšími partnery nebo o implementaci systému, které jsou domlouvány dle individuálních podmínek a na základě vzájemné domluvy mezi společnostmi. V rámci finančního hlediska je také je nutno uvažovat náklady, které by byly spojeny s výkony stávajících zaměstnanců. Z časového hlediska se jedná o středně náročné návrhy, přičemž časově nejnáročnější je návrh získávání zpětné vazby. Všechny návrhy by mohly být z časového hlediska nejpozději do jednoho roku realizovány.

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo na základě provedených analýz zhodnotit stávající úroveň distribučních kanálů pro zajištění mezinárodního obchodu k obchodním objednávkám vybraného podniku respektující mezinárodní pravidla určené organizací WTO a navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení služeb zákazníkům.

V analytické části byly nejprve uvedeny základní informace o vybrané společnosti a její současný stav. Pro účel diplomové práce byla vybrána společnost, která se zabývá internetovým prodejem kosmetických výrobků a parfumerií. Vybraná společnost byla z důvodu zachování obchodního tajemství uváděna jako XY. Dále byla v rámci analytické části provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí, analýza distribuce se zaměřením na distribuční kanály pro mezinárodní obchod a analýza získávání zpětné vazby.

Z analytické části vyplynulo, že mezi silné stránky společnosti patří její významné postavení na trhu, působnost společnosti, provázanost procesů a moderní technologie. Naopak jako slabé stránky byly identifikovány některé nedostatky v rámci distribučních kanálů pro zajištění mezinárodního obchodu, a to z hlediska dodací lhůty, z hlediska cen a z hlediska možných způsobů doručení. Dále byl mezi slabé stránky zahrnut způsob získávání zpětné vazby od zákazníků v rámci mezinárodního obchodu a menší počet kamenných prodejen. Možné příležitosti pro společnost spočívají v optimalizaci procesu zpětné vazby, ve spolupráci s novými přepravci, v možné digitalizaci dopravy či ve vytvoření vlastního fleetu. Mezi hrozby společnosti patří například nepříznivý vývoj vnějšího prostředí, upřednostnění tuzemského prodejce, nová konkurence či problémy ze strany přepravce.

V návrhové části práce byly na základě získaných teoretických poznatků a vyhodnocení provedených analýz, navrženy tři návrhy, které jsou v souladu se stanoveným cílem práce a mohly by vézt ke zlepšení služeb zákazníkům nejen v rámci mezinárodního obchodu. Konkrétně se jedná o návrhy, které se zabývají možností rozšíření nabízených služeb v rámci doručování zásilek a optimalizací procesu pro získávání zpětné vazby od zákazníků na mezinárodním trhu.

Prvním návrhem je možnost zhodnocení rozšíření služeb se stávajícím partnerem Zásilkovna. Hlavní výhodou je, že Zásilkovna se společností XY již dlouhodobě

spolupracuje a mají tak spolu vybudovaný určitý vztah. Přínosem návrhu je, že by společnost nemusela pro vyřešení některých zjištěných nedostatků hledat nového zprostředkovatele dopravy. Využila by tohoto stávající zprostředkovatele pro rozšíření možnosti doručení zásilek do Slovinska, do Chorvatska a do Řecka. Další výhodou, která plyne z dlouhodobé spolupráce je možné vyjednání lepších podmínek z hlediska cen za doručení zásilek.

Druhý návrh, který by mohl odstranit zjištěné nedostatky, se zabývá navázáním spolupráce s novým zprostředkovatelem dopravy – se společností WeDo. Návrh obsahuje představení společnosti a její základní cenové nabídky. Návrh také obsahuje zhodnocení přínosů, které by vznikly spoluprací se společností WeDo. Mezi přínosy návrhu patří rozsáhlá nabídka společnosti nejen v rámci mezinárodního trhu, rozšíření nabídky doručení zásilek do Chorvatska a Slovinska. Dalším přínosem by byly kratší dodací lhůty do Slovinska, do Chorvatska a do Švédska. Posledním možným přínosem je potenciál v možnosti sjednání lepších podmínek z hlediska ceny za doručení zásilek než se stávajícími partnery.

Poslední návrh se zabývá optimalizací procesu pro získávání zpětné vazby od zákazníků na mezinárodním trhu. Proces je rozdělen do několika kroků, které jsou dále popsány. Návrh zahrnuje pořízení programu, který by sloužil jako platforma pro tvorbu online dotazníků od společnosti SurveyMonkey. Přínosem tohoto návrhu je získání programu, který lze implementovat celým systémem společnosti, získání platformy pro sestavení dotazníku dle vlastních preferencí (obsah, vzhled), získání kvalitní zpětné vazby ze všech zemí stejným způsobem. Posledním přínosem je, že společnost po vyhodnocení získaných dat získá kvalitní data o spokojenosti svých zákazníků s vybranými službami, které může následně využít jako podklady pro rozhodování managementu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) BOWERSOX, D. a D. CLOSS. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. 1. New York: The McGraw-Hill Comp., 1996. ISBN 0-07-006883-6.
- (2) PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998, 660 s. ISBN 80-86031-13-6.
- (3) HASKELT, J. a R. IVIE. *Business Logistics Management of Physical Supply and Distribution*. New York: The Ronald Press, 1964.
- (4) ŘEZÁČ, Jaromír. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 215 s. ISBN 978-80-7265-056-9.
- (5) SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. : il. ; 24 cm. ISBN 80-251-0573-3.
- (6) HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přepr. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- (7) JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. 1. Praha: Grada Publishing, 2016, 254 s. ISBN 978-80-247-5717-9.
- (8) LAMBERT, Douglas, James STOCK a Lisa ELLRAM. *Fundamentals of logistics management*. 1. Boston: Mc Graw Hill, 1998, 611 s. ISBN 0-25-614117-7.
- (9) LAMBERT, Douglas, Lisa ELLRAM a James STOCK. *Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005, xviii, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- (10) ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xi, 227 s. : il. ISBN 978-80-7179-534-6.
- (11) PERNICA, Petr. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005, 569 s. ISBN 80-86031-59-4.

- (12) RUSHTON, Alan, Phil CROUCHER a Peter BAKER. *The handbook of logistics & distribution management*. 3rd. London ; Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 978-0-7494-5714-3.
- (13) STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
- (14) CEMPÍREK, Václav, Rudolf KAMPF, Jaromír ŠIROKÝ a Miroslav SLIVONĚ. *Logistické a přepravní technologie*. Vyd. 1. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2009, 197 s. ISBN 978-80-86530-57-4.
- (15) FARAHANI, Reza, Shabnam REZAPOUR a Laleh KARDAR. *Logistics operations and management: concepts and models*. 1st ed. Boston, MA: Elsevier, 2011, 469 s. ISBN 978-0-12-385202-1.
- (16) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.
- (17) MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- (18) DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- (19) PASTOR, Otto a Antonín TUZAR. *Teorie dopravních systémů*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 307 s. ISBN 978-80-7357-285-3.
- (20) SCHULTE, Christof, Adolf BAUDYŠ a Gustav TOMEK. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- (21) MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
- (22) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-2049-4.
- (23) NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat*



- zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
- (24) PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri BERGH. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
  - (25) REICHHELD, F. F. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. 1. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 9781578516872.
  - (26) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
  - (27) KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
  - (28) TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 261 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
  - (29) D' AMICO, Michael. Marketing Research for Small Business. *Journal of Small Business Management* [online]. Milwaukee: International Council for Small Business, 1978, **16**(1), 41 [cit. 2019-12-20]. ISSN 00472778. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/221000347/>
  - (30) FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 199 s. ISBN 80-7226-888-0.
  - (31) *MANAGEMENT MANIA: PESTLE analýza* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
  - (32) *ALTAXO komplexní služby pro podnikatele: Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>
  - (33) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd.

- Praha: Grada, 2013, 362 s. : il., 1 portrét, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4670-8.
- (34) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. : il., grafy, tab. ISBN 80-7179-453-8.
- (35) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. : il., tab. ISBN 80-7179-367-1.
- (36) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. : grafy, tab. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (37) KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc OPRESNIK. *Principles of marketing*. 17e, global edition. Harlow, England: Pearson, 2018, 734 stran : ilustrace. ISBN 978-1-292-22017-8.
- (38) Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=319825&typ=UPLNY>
- (39) *Web vybrané obchodní společnosti XY* [online]. [cit. 10.3.2021]. Dostupné z: <https://bit.ly/3hm6SXR>
- (40) *Interní dokumenty vybrané obchodní společnosti XY*.
- (41) Struktura a vývoj státního dluhu. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/statistiky/struktura-a-vyvoj-statniho-dluhu>
- (42) Tab. 05.08 Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů (stav k 31.12.). *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/123502875/32018121\\_0508.pdf/346bbffe-86c3-4ce4-8c58-f5b5b8a42802?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/123502875/32018121_0508.pdf/346bbffe-86c3-4ce4-8c58-f5b5b8a42802?version=1.1)

- (43) Česká republika - vývoj v čase: Tabulka 14.5: Osoby v ČR, které nakoupily na internetu v posledních 12 měsících. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/06200420145.pdf/fbaa38cc-8a22-4db1-9950-da1861e915ac?version=1.1>
- (44) Evropská unie - vývoj v čase: Tabulka 14.7: Osoby v zemích EU, které nakoupily na internetu v posledních 12 měsících. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/06200420147.pdf/a84dddb3-b0fa-490f-b3d9-2d62ee7cfdca?version=1.1>
- (45) 14. Nakupování přes internet. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/14.pdf/5ac3a4e5-3c4c-4265-9b9e-6d8b03322b3b?version=1.5>
- (46) Evropská unie - vývoj v čase: Tabulka 1.13: Domácnosti v zemích EU s internetem. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/062004200113.pdf/29a6bb28-53c5-4dc1-ae45-eeb29b935d5e?version=1.1>
- (47) Přehled zákonů. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/rozcestnik/legislativa-a-pravo/prehled-zakonu/>
- (48) Zákon č. 185/2001 Sb.: Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-185>
- (49) O nás: Co je Zásilkovna?. *Zásilkovna* [online]. [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/media/o-nas>
- (50) Zásilky do zahraničí. *Zásilkovna* [online]. [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/eshopy/zasilky-do-zahranici>

- (51) *WE|DO Česká přepravní společnost | WEIDO* [online]. [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.wedo.cz/>
- (52) *Uloženska: Uloženska by WE|DO|Výdejní místa profesionálně* [online]. [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.ulozenka.cz/pro-eshopy>
- (53) Základní cenová nabídka. *WE|DO Česká přepravní společnost | WEIDO* [online]. [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.wedo.cz/assets/documents/VOP%20dokumenty/zakladn%C3%AD%20cenik.pdf>
- (54) Choose a plan that works for you. *SurveyMonkey* [online]. [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: [https://www.surveymonkey.com/pricing/?ut\\_source=megamenu](https://www.surveymonkey.com/pricing/?ut_source=megamenu)

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních .....	42
Graf č. 2: Podíl jednotlivých států na celkovém trhu společnosti .....	44
Graf č. 3: Vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států dle času doručení.....	84
Graf č. 4: Vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států dle cen za doručení...	85
Graf č. 5: Vyhodnocení způsobů doručení do jednotlivých států dle počtu nabízených možností.....	85

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Dělení a prioritizace cílů logistiky .....	16
Obrázek č. 2: Logistika podniku a její členění .....	19
Obrázek č. 3: Přímá a nepřímá distribuce – distribuční kanály .....	25
Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil .....	38
Obrázek č. 5: SWOT analýza .....	39
Obrázek č. 6: Působení společnosti .....	43
Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti .....	45
Obrázek č. 8: Obchodní portfolio společnosti .....	45
Obrázek č. 9: Značky .....	48
Obrázek č. 10: Struktura a vývoj státního dluhu v letech 2012-2020.....	49
Obrázek č. 11: Podíl nezaměstnaných osob v ČR podle krajů v letech 2010-2020 .....	50
Obrázek č. 12: Osoby v ČR, které nakoupily na internetu v posledních 12 měsících....	51
Obrázek č. 13: Osoby v zemích EU, které nakoupily na internetu v posledních 12 měsících .....	52
Obrázek č. 14: Domácnosti v zemích EU s internetem .....	53
Obrázek č. 15: Centrální sklad společnosti v Rajhradu .....	58
Obrázek č. 16: Policová galerie .....	61
Obrázek č. 17: Balení zakázek ve skladu .....	62
Obrázek č. 18: Dárkové balení .....	64
Obrázek č. 19: Expedice zakázek ve skladu .....	66
Obrázek č. 20: Způsoby doručení do zahraničí .....	67
Obrázek č. 21: Logo společnosti Zásilkovna.....	94
Obrázek č. 22: Logo společnosti WeDo .....	96
Obrázek č. 23: Mapa dopravy z ČR a Slovenska .....	97

Obrázek č. 24: Logo společnosti SurveyMonkey .....	106
--	-----

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Hlavní položky logistických nákladů a spadající činnosti.....	20
Tabulka č. 2: Expanze společnosti v jednotlivých letech .....	41
Tabulka č. 3: Ceny za speciální způsob balení objednávek.....	65
Tabulka č. 4: Způsoby doručení do ČR .....	68
Tabulka č. 5: Způsoby doručení na Slovensko .....	69
Tabulka č. 6: Způsoby doručení do Polska .....	70
Tabulka č. 7: Způsoby doručení do Německa .....	71
Tabulka č. 8: Způsoby doručení do Rakouska.....	71
Tabulka č. 9: Způsoby doručení do Maďarska .....	72
Tabulka č. 10: Způsoby doručení do Rumunska .....	73
Tabulka č. 11: Způsoby doručení na Ukrajinu .....	73
Tabulka č. 12: Způsoby doručení do Bulharska .....	74
Tabulka č. 13: Způsoby doručení do Slovinska.....	74
Tabulka č. 14: Způsoby doručení do Španělska .....	75
Tabulka č. 15: Způsoby doručení do Portugalska.....	76
Tabulka č. 16: Způsoby doručení do Velké Británie .....	76
Tabulka č. 17: Způsoby doručení do Belgie .....	77
Tabulka č. 18: Způsoby doručení do Chorvatska .....	77
Tabulka č. 19: Způsoby doručení do Dánska .....	78
Tabulka č. 20: Způsoby doručení do Finska.....	78
Tabulka č. 21: Způsoby doručení do Francie .....	79
Tabulka č. 22: Způsoby doručení do Itálie .....	80
Tabulka č. 23: Způsoby doručení do Nizozemí.....	81
Tabulka č. 24: Způsoby doručení do Švédska .....	81



Tabulka č. 25: Způsoby doručení do Řecka .....	81
Tabulka č. 26: Způsoby doručení do Švýcarska .....	82
Tabulka č. 27: Způsoby doručení do Ruska .....	82
Tabulka č. 28: Shrnutí způsobů doručení do jednotlivých zemí.....	83
Tabulka č. 29: Objednávky a reklamace v roce 2019.....	87
Tabulka č. 30: Objednávky a reklamace v roce 2020.....	88
Tabulka č. 31: SWOT analýza.....	92
Tabulka č. 32: Základní cenová nabídka Zásilkovny do Slovinska .....	94
Tabulka č. 33: Základní cenová nabídka Zásilkovny do Chorvatska .....	95
Tabulka č. 34: Základní cenová nabídka Zásilkovny Řecka .....	95
Tabulka č. 35: Shrnutí návrhů č. 1 .....	96
Tabulka č. 36: Základní cenová nabídka společnosti WeDo v rámci vnitrostátní přepravy .....	98
Tabulka č. 37: Základní cenová nabídka společnosti WeDo na Slovensko .....	98
Tabulka č. 38: Základní cenové nabídka společnosti WeDo do zahraničí .....	99
Tabulka č. 39: Shrnutí návrhů č. 2.....	100
Tabulka č. 40: Nabídka služeb a cen společnosti SurveyMonkey.....	106
Tabulka č. 41: Shrnutí návrhů č. 3 .....	107
Tabulka č. 42: Shrnutí návrhů.....	108

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Návrh dotazníku pro získávání zpětné vazby ohledně dopravy.....I

Příloha 1: Návrh dotazníku pro získávání zpětné vazby ohledně dopravy (Vlastní zpracování)

- 1) V jakém stavu je vaše objednávka?
  - a) Objednávka byla doručena
  - b) Objednávka byla vyzvednuta
  - c) Objednávka zatím nedorazila
- 2) V jakém stavu dorazila vaše objednávka?
  - a) Objednávka dorazila v pořádku
  - b) Objednávka dorazila poškozená – obal
  - c) Objednávka dorazila poškozená – produkt
- 3) Jaký způsob přepravy jste si zvolili?
  - a) Česká pošta – balík do ruky
  - b) Česká pošta – balík na poštu
  - c) Kurýrní společnost PPL
  - d) Balíkovna
  - e) Zásilkovna
- 4) Za jak dlouho vám byla objednávka doručena? (Do kolonky jiné uvádějte pouze číselné hodnoty-například „5“)
  - a) 1 pracovní den
  - b) 2 pracovní dny
  - c) 3 pracovní dny
  - d) 4 pracovní dny
  - e) Jiné:
- 5) Jak jste spokojeni s rychlostí doručení zásilky?
  - a) Velmi spokojen/a
  - b) Spíše spokojen/a
  - c) Neutrální postoj
  - d) Spíše nespokojen/a
  - e) Velmi nespokojen/a

- 6) Jak jste byli spokojeni s komunikací ze strany dopravce?
- a) Velmi spokojen/a
  - b) Spíše spokojen/a
  - c) Neutrální postoj
  - d) Spíše nespokojen/a
  - e) Velmi nespokojen/a
- 7) Jak hodnotíte cenovou hladinu nabízených možností dopravy?
- a) Ceny za doručení zásilek jsou nízké
  - b) Ceny za doručení zásilek jsou přiměřené
  - c) Ceny za doručení zásilek jsou vysoké
- 8) Uvítali byste další způsoby doručení zásilek?
- a) Ano
  - b) Ne
- 9) Jaká je vaše celková spokojenost s nabízenými službami e-shopu?
- a) Velmi spokojen/a
  - b) Spíše spokojen/a
  - c) Neutrální postoj
  - d) Spíše nespokojen/a
  - e) Velmi nespokojen/a
- 10) Nakoupili byste na tomto e-shopu znovu?
- a) Ano
  - b) Ne